

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
NEGOCIOS**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LAS 5 S KAIZEN
EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA
EMPRESA GUTISFARMACÉUTICA ECUADOR S.A., AL AÑO 2017.**

Trabajo de investigación para la obtención del Título de Ingeniera en
Administración de Empresas y Negocios

AUTORA:

Maldonado Noroña Mónica Raquel

DIRECTOR:

Econ. Miguel Zambonino Ordoñez MBA

QUITO – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LAS 5 S KAIZEN EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA EMPRESA GUTISFARMACÉUTICA ECUADOR S.A., AL AÑO 2017” preparado por Mónica Raquel Maldonado Noroña para optar por el título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo 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, 18 de febrero de 2017

Econ. Miguel Zambonino Ordoñez MBA
DIRECTOR

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Mónica Raquel Maldonado Noroña, declaro ser autor del Trabajo de Investigación titulado “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LAS 5 S KAIZEN EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA EMPRESA GUTISFARMACÉUTICA ECUADOR S.A., AL AÑO 2017”, como requisito para optar al grado de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, en el mes de marzo de 2017, firmo conforme:

Autor: Mónica Maldonado

Firma:

Número de Cédula: 171374427-2

Dirección: Calle Pachacutec y Princesa Toa

Correo Electrónico: rmaldonado@gutis.com.ec

Teléfono: 099 6903-991

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

Mónica Raquel Maldonado Noroña

C.C. 171374427-2

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto 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

AGRADECIMIENTO

Agradecer primero a Dios, por su grandeza al guiarme día a día en mi vida y la de mi familia en todo momento, a mi esposo que ha sido el compañero de lucha incansable quien ha sabido ser pilar fundamental en cada instante de mi vida, mis hijos que son mi fuerza diaria a seguir adelante frente a cualquier reto que se ha presentado, los amo.

A mis padres a quienes admiro, respeto y amo, que siempre han sido y serán mi inspiración y el ejemplo claro de lucha y perseverancia, a mis hermanos por sus consejos y afecto, por estar siempre junto a mí.

A las Autoridades de la Universidad. A mi tutor Econ. Miguel Zambonino quien es un profesional respetado y sobre todo una gran persona que me ha guiado en el trayecto del presente trabajo.

Gracias

DEDICATORIA

A mis hijos, por su comprensión y apoyo en todo momento y amor recibido como parte de mi fuerza diaria.

A mi esposo gracias a su colaboración, amor incondicional y empuje diario he logrado cumplir una meta más sin importar los contratiempos.

Mónica Maldonado

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AURTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Análisis de la situación actual.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Direccionamiento estratégico.....	4
1.3. Análisis situacional.....	5
1.4. Análisis de factores internos.....	6
1.5. Análisis de factores externos.....	6
1.6. Matriz FODA.....	7
1.7. Estrategias.....	8
1.8. Estructura organizacional.....	10
1.9. Descripción de puestos de trabajo.....	11
2. Descripción de la problemática y posibles soluciones.....	12
2.1. Objetivos.....	16
3. Justificación.....	16
3.1. Cultura organizacional.....	18
3.2. Propuesta de solución al problema.....	18

4.	Plan de mejora para la implementación.....	19
4.1.	Estrategias.....	19
4.2.	Instrumentos administrativos de control y evaluación de la aplicación de las 5s.....	33
4.3.	Requerimientos.....	36
5.	Cronograma.....	37
6.	Factores críticos de éxito.....	38
7.	Conclusiones.....	38
8.	Recomendaciones.....	39
	Bibliografía.....	40

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Matriz FODA.....	7
Cuadro N°2. Área administrativa financiera.....	11
Cuadro N°3. Tarjeta roja.....	21
Cuadro N°4. Formato individual de evaluación Seiri.....	23
Cuadro N°5. Formato individual de evaluación Seiton.....	25
Cuadro N°6. Formato individual de evaluación Seiso.....	28
Cuadro N°7. Formato individual de evaluación Seiketsu.....	30
Cuadro N°8. Formato individual de evaluación Shitsuke.....	31
Cuadro N°9. Plan de implementación.....	32
Cuadro N°10. Formulario de cargos.....	33
Cuadro N°11. Ficha de control de la implementación de las 5s.....	34
Cuadro N°12. Lista de verificación de implementación de las 5s.....	34
Cuadro N°13. Detalle de requerimientos en la implementación de las 5s....	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Estructura organizacional.....	10
Gráfico N°2. Cronograma.....	35
Gráfico N°3. Diagrama de Gantt.....	37

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N°1. Falta de organización.....	13
Imagen N°2. Desorden.....	14
Imagen N°3. Falta de limpieza diaria.....	14
Imagen N°4. Pérdida de documentos importantes.....	15
Imagen N°5. La primera “S”, Seiri-Clasificar.....	19
Imagen N°6. Seiri-Clasificar (Después).....	20
Imagen N°7. Seiri-etiquetas.....	22
Imagen N°8. Segunda “S” Seiton-Orden (Antes).....	23
Imagen N°9. Segunda “S” Seiton-Orden (Después).....	24
Imagen N°10. Tercera “S” Seiso-Limpieza.....	26
Imagen N°11. Tercera “S” Seiso-Puesto de trabajo.....	27
Imagen N°12. Cuarta “S” Seiketsu-Estandarización.....	28
Imagen N°13. Quinta “S” Shitsuke-Disciplina.....	30

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SUMARIO INVESTIGATIVO

TEMA: “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LAS 5 S KAIZEN EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA EMPRESA GUTISFARMACÉUTICA ECUADOR S.A., AL AÑO 2017”

AUTORA: Mónica Raquel Maldonado Noroña

TUTOR: Econ. Miguel Zambonino Ordoñez MBA

El presente trabajo es un “Modelo de gestión de calidad basado en las 5 s Kaizen en el departamento administrativo financiero de la empresa Gutisfarmacéutica Ecuador s.a., al año 2017”, de acuerdo a la investigación efectuada en la empresa, se pudo observar que existen deficiencias por la falta de seguimiento a los procesos internos establecidos y el poco interés que los empleados muestran al cumplir sus funciones conformándose con solo realizar su trabajo diario, existe falta de motivación o estímulo a mejorar, esto al sumarse trabajo diario, se han ido acumulando trámites, hojas, tareas, carpetas que invaden su lugar de desenvolvimiento diario. Por consiguiente se propuso implementar la herramienta 5 S, basada en la calidad y mejora continua que ayude a cada empleado a realizar su trabajo de manera limpia, ordenada, saber clasificar por importancia y uso, ser constante y pueda efectuar el trabajo de manera efectiva, lo más importante de realizar un cambio positivo o una aplicación para mejora en cualquier aspecto de la vida, sea en su trabajo o de manera personal es aplicarlo y ser constante para evitar regresar y cometer los mismos errores.

DESCRIPTORES: Investigación, poco interés, empleados, procesos, estímulo, motivación, mejora, herramienta, trabajo diario, seguimiento, constancia.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ABSTRACT

SUBJECT: "QUALITY MANAGEMENT MODEL BASED ON THE 5 S KAIZEN IN THE FINANCIAL ADMINISTRATIVE DEPARTMENT OF THE COMPANY GUTISFARMACEUTICA ECUADOR S.A , TO THE YEAR 2017."

AUTHOR: Mónica Raquel Maldonado Noroña

TUTOR: Econ. Miguel Zambonino Ordoñez MBA

The present work is a "Quality management model based on the 5 s Kaizen in the financial administrative department of the company Gutisfarmacéutica Ecuador s.a., to de year 2017", according to the research carried out within the company, it could be observed that there are deficiencies by the lack of follow-up to established internal processes and how little interest the employees samples to carry out its functions with only perform their daily work, there is a lack of motivation or incentive to improve, this added daily work, have been accumulating paperwork, leaves, tasks, folders that invade your place of development on a daily basis. It is therefore proposed to implement the tool 5 S, based on the quality and continuous improvement to help each employee to perform their work in a clean, orderly, know sort by importance and use, to be consistent and to carry out the work effectively, the most important thing to make a positive change or an application for improvement in any aspect of life, whether at work or in a personal way is to apply and be constant to avoid back and making the same mistakes.

DESCRIPTORS: Research, little interest, employees, processes, encouragement, motivation, improvement tool, daily work, monitoring, constancy.

INTRODUCCIÓN

La empresa Gutisfarmacéutica Ecuador S. A., está ubicada en la ciudad de Quito, su Gerente General vive en Costa Rica, la empresa se compone de cuatro departamentos que se encargan del movimiento general de la empresa, ha venido funcionando de manera regular con un incremento promedio anual del 15% en sus ventas.

La empresa se dedica a la importación y comercialización de medicamentos de consumo humano a nivel nacional, su cadena de distribución se realiza a través de 15 Distribuidores en todo el país, quienes llegan a los sub-distribuidores, cadenas propias de farmacias y farmacias independientes en general.

Se realizó un análisis en uno de los departamentos, normalmente en el movimiento y funciones específicas, el departamento Administrativo Financiero presenta varios retrasos en la entrega de sus obligaciones diarias como son la revisión de gastos, pagos de promociones para las farmacias, pagos de gastos de viáticos, entre otros, la demora se da por documentos perdidos, sus puestos de trabajo son desorganizados lo que genera un mal aspecto y falta de motivación e interés en sus tareas a cumplir, existen quejas de los demás departamentos porque no se cumple con lo establecido, los clientes internos no tienen una buena percepción, lo que desencadena una serie de inconvenientes, de igual manera los clientes externos (farmacias) al no contar con los pagos a los compromisos en el tiempo indicado, se molestan y dejan de comprar los productos bajando en las ventas o incluso perdiendo al cliente.

Al realizar la aplicación de la herramienta 5 S para una mejora continua en el departamento Administrativo Financiero, se logrará mejorar la organización de los documentos que reciben, clasificarlos por importancia o fecha de recepción de los mismos para realizar trámites y pagos correspondientes en el tiempo preciso, limpiar sus puestos, mantener el respectivo orden para poder realizar mejoras continuas y sentirse a gusto en sus lugares de trabajo.

Se realizan semáforos, control mediante fichas, se informará sobre el cumplimiento mensual, lo que permitirá tener una visión general de la aplicación del modelo de gestión y el uso de las 5 S.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1 ANTECEDENTES

La empresa Gutisfarmacéutica Ecuador S.A. es Sociedad Anónima, constituida el 03 de marzo del 1995 en el Ecuador, su ubicación está en Quito, Av. De los Shyris N32-42 y Av. 6 de diciembre, Edificio Aveiro piso 9 oficinas 901, 902 y 903, su infraestructura es propia.

Se dedica a la importación de productos farmacéuticos para el consumo humano, de origen Costarricense, sus dueños, Representante Legal y Gerente General también viven en Costa Rica y manejan la empresa desde el exterior, Gutisfarmacéutica comercializa los productos a nivel nacional con exclusividad en el Ecuador.

La estructura de la empresa es simple con 42 personas en nómina en el Ecuador, cuatro departamentos a cargo que son Administrativo Financiero, Marketing, Ventas y Bodega-Distribución.

La Sociedad cuenta con el aval de su Casa Matriz que cuenta con una de las mejores plantas equipadas a nivel de Sudamérica, tecnología, calidad e investigación científica en sus productos para el bienestar de sus consumidores, de igual manera busca obtener un puesto importante en el consumo de sus medicamentos y ser reconocido en el país, anualmente se lanzan al mercado nuevos productos que amplían el mercado farmacéutico de manera positiva, en los últimos años han tenido crecimientos significativos pese a que el mercado farmacéutico en sí ha decrecido en el Ecuador.

Las casas de representación y farmacéuticas del país son controladas por varias entidades públicas para el buen funcionamiento y comercialización como es el Ministerio de Salud, ARCSA, SETED, Superintendencia de Compañías, y

anualmente deben cumplir con requisitos y exigencias en permisos e incluso reportes periódicos.

Si bien es cierto Gutisfarmacéutica busca mantener un incremento en sus ventas pero también se preocupa de sus clientes internos, su bienestar personal, salud, estabilidad laboral, es por ello que existe un 20% de sus empleados que llevan más de 10 años de servicio en la empresa.

Se han venido generando varios inconvenientes y malestar a la demora de entrega de respuestas a los demás departamentos de la empresa, los mismos se dan por la falta de orden y organización del departamento Administrativo Financiero, en el cual se puede evidenciar que no tienen un control de documentos recibidos ni cuentan con un orden de manejo ni dan prioridades a los aspectos importantes, se pierde documentación y genera retrasos en los pagos y entrega de informes que deben ser aprobados o realizados para el normal funcionamiento en este departamento.

La dirección de la empresa ha decidido tomar como medida la aplicación, la herramienta 5 S para realizar una mejor y cambio continuo en sus funciones diarias y aportar a la empresa logrando reducir los tiempos de respuesta y su presentación, motivar a los empleados de manera personal y aportando a la mejora de sus puestos.

1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Departamento Administrativo Financiero busca dentro de sus funciones mejorar su tiempo de respuesta y calidad en su servicio que se ha visto afectado por la carga de trabajo y la falta de organización, ocasionando llamados de atención por parte de las jefaturas de los demás departamentos y quejas por parte de los empleados directamente afectados.

El objetivo del presente trabajo se basa en diseñar un modelo de calidad basado en la implementación de las 5 s, para mejorar los tiempos de entrega de reportes, revisión de documentos, pagos a clientes internos y externos, evitar la pérdida de documentos por falta de organización, minimizar los tiempos de búsqueda de documentos recibidos como son reportes de gastos, facturas, tarjetas de promociones, entre otros.

Realizar la aplicación de acuerdo a cuadros de análisis, evaluación por la jefatura a cargo, asesoramiento y capacitación en el tiempo establecido y estandarizando sus procesos.

1.3 ANALISIS SITUACIONAL

FORTALEZAS

- La empresa cuenta con un equipo de empleados comprometidos a trabajar con gran responsabilidad y esfuerzo.
- Sus productos son de alta calidad.
- La mayor parte de distribuidores – clientes son los más reconocidos e importantes del país.
- Personal calificado, honesto, confiable, creativo, con alto positivismo, transparencia y madurez.

OPORTUNIDADES

- Su segmento de mercado es muy amplio.
- Mercado mal atendido.
- Necesidad del producto en varias farmacias.

DEBILIDADES

- Falta de capacitación y seguimiento a los procesos internos.

- No existe una cultura de mejora continua basado en la calidad.
- No se maneja un control adecuado de funciones en los puestos.

AMENAZAS

- Políticas cambiantes constantes en control de fármacos.
- Las medidas de análisis y las disposiciones dictadas por el Ministerio de Salud perjudican a la rentabilidad de las farmacéuticas al fijar el precio de los medicamentos para la venta al público.
- Competencia agresiva

1.4 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

Análisis FODA, según: (Diaz, 2005), “El principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa.”

La empresa cuenta con fortalezas como tener personal dispuesto a esforzarse y trabajar de manera comprometida, sus características son honestidad, confiabilidad, creatividad, alto grado de positivismo, transparencia y madurez, los productos que comercializan son de alta calidad y cuenta con clientes importantes a nivel nacional en su cartera de crédito.

Dentro de los factores internos están también las debilidades de la empresa, estas son falta de capacitación y seguimiento a los procesos internos, no existe cultura de mejora continua basado en la calidad, no se maneja un control adecuado de funciones en los puestos.

1.5 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Las oportunidades que se pueden aprovechar en el mercado son el amplio segmento que tiene para crecer, las condiciones de sus competidores son similares a las aplicadas por la empresa, lo que ayuda a la sana competencia.

Dentro de las amenazas presentes son las políticas cambiantes constantes en el control de fármacos, las medidas de análisis y disposiciones dictadas por el Ministerio de Salud perjudican a la rentabilidad de las farmacéuticas al fijar los precios de venta al público.

1.6 MATRIZ FODA

Cuadro N° 1. Matriz FODA

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Personal comprometido con la empresa.</p> <p>F2. Productos de calidad.</p> <p>F3. Clientes importantes.</p>	<p>D1. Falta de capacitación y seguimiento.</p> <p>D2. No existe cultura de mejora continua</p> <p>D3. Falta de control de funciones.</p>
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		Realizar capacitaciones constantes para aportar y atraer clientes.
	O1. Segmento de mercado amplio.	Implementar estrategias para captar mayor mercado.	Implementar la herramienta de las 5 S para mejorar la atención al mercado actual y aportar a captar mayor mercado.
	O2. Mercado mal atendido.	Ofertar los productos con los que cuenta y aprovechar para ingresar a lugares mal atendidos por la competencia.	Establecer mejoras de calidad continuas internas para contribuir
	O3. Necesidad del producto.	Fortalecer la cartera actual	

	OPORTUNIDADES	implementando promociones para incrementar las ventas en base a la calidad de los productos.	en atraer clientes. Controlar las funciones internas constantemente para aportar al incremento de cartera de clientes.
	AMENAZAS	Realizar alianzas estratégicas con farmacéuticas y clientes para que no afecte mayormente las medidas de organismos de control en el país.	Implantar mejoras en los procesos internos para estar preparados ante los cambios de políticas en el país. Generar compromisos de mejora en los empleados para ser fuertes ante la competencia.
	A1. Políticas cambiantes constantes.	Destacar mediante publicidad apropiada los beneficios y bondades de su portafolio de productos para hacer peso a la competencia.	Mejorar los procesos de control de funciones interna para ser competitivos.
	A2. Precios controlados por el Min. de Salud.		
	A3. Competencia agresiva.		

Fuente: Levantamiento de Información
Elaborado por: La Autora

1.7 ESTRATEGIAS

Cambio organizacional según: (Robbins & Coulter, 2014) “Cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología con que opera una organización”.

Son varias las estrategias que se pueden aplicar en la empresa Gutisfarmacéutica de acuerdo al análisis realizado en su matriz FODA, sin embargo de todas las mencionadas, se considera la implantación de la herramienta 5 S basada en la calidad y mejora continua, para lograr un ambiente laboral

agradable, saludable, motivar a los empleados a mejorar el aspecto de sus puestos de trabajo, organizar de manera continua sus tareas diarias, documentos y procedimientos para obtener un trabajo de calidad en el tiempo estipulado, brindar un mejor servicio a los clientes internos logrando satisfacción personal y mejorando sus procesos, de esta manera los demás colaboradores verán el cambio e imitarán o copiarán sus tendencias provocando un efecto espejo hacia sus compañeros lo que contribuirá a una mejora continua logrando calidad en los resultados, estandarizar estos procesos y ser una empresa más competitiva y fortalecida ante las amenazas que puedan darse.

MISIÓN

Somos una compañía farmacéutica comprometida en mejorar la salud de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser la compañía farmacéutica en permanente superación, reconocida por su compromiso social en el área de la salud, con liderazgo en tecnología, diseño, investigación y comercialización de medicamentos de alta calidad para el logro de la satisfacción de nuestros clientes.

VALORES:

- **Ambiente laboral:** Estímulo de la unión familiar, la estabilidad laboral, la superación y el desarrollo personal, creando un ambiente propicio para el servicio, la calidad y la mejora continua.
- **Mejora continua:** Mejoramiento permanente de los procesos, productos y servicios mediante el trabajo en equipo.

- **Calidad:** Compromiso de todos para lograr procesos, productos y servicios reproducibles, que brinden confianza y satisfacción en los clientes internos y externos.
- **Servicio al cliente:** Satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes, tanto externos como internos.

1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa maneja una estructura básica, por cuanto la toma de decisiones y cambios que se requieran se los realiza casi de manera inmediata, a continuación el organigrama estructural de la empresa Gutisfarmacéutica Ecuador S. A.

Estructura Organizacional

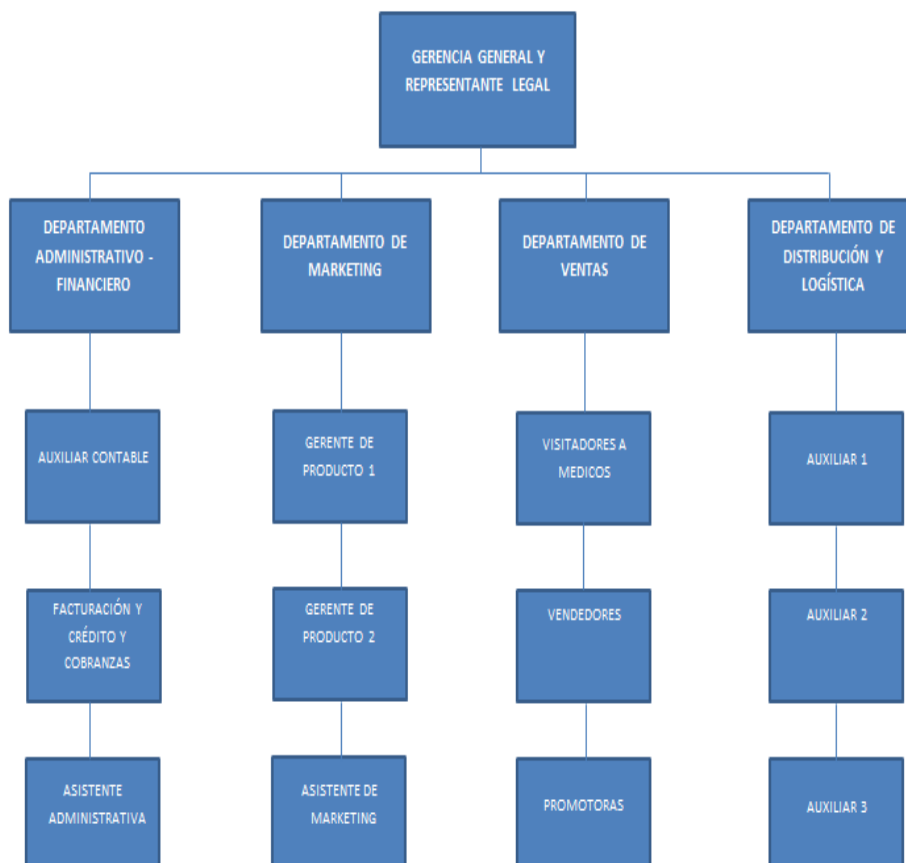


Gráfico N. 1 Estructura Organizacional
Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S.A.
Elaborado por: La Autora

1.9 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

El trabajo de mejora de calidad mediante la utilización de la herramienta 5 S se lo realizará en el área Administrativa Financiera, por consecuencia se ha considerado realizar la descripción de puestos de trabajo de esta área que cuenta con tres puestos que son:

Cuadro N° 2: Área administrativa financiera

	CARGOS	FUNCIONES PRINCIPALES
AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Asistente Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de recibir los respaldos de los gastos de gira de los visitadores a médicos • Prepara reportes para la entrega de material promocional para visita. • Realiza egresos del sistema del material autorizado por Jefa Administrativa. • Entrega tarjetas de promociones otorgadas a farmacias especiales con su respectivo respaldo de cumplimiento y entrega.
	Auxiliar Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe facturas de proveedores. • Ingresa en el sistema contable • Realiza retenciones y envía según corresponda. • Receta retenciones en la fuente de clientes. • Maneja nómina. • Emisión de cheques con respaldos y autorizaciones correspondientes.
	Facturación, Crédito y cobranza	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de órdenes de compra. • Verificación de cumplimiento de ofertas pactadas. • Emisión de facturas y guías de remisión con respaldos adjuntos. • Coordinar y enviar con bodega los documentos para el despacho del producto. • Registro y control de facturas y

	CARGOS	FUNCIONES PRINCIPALES
AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Facturación, Crédito y cobranza	Su crédito establecido. <ul style="list-style-type: none"> • Llamadas y seguimiento de cartera con los clientes. • Elaboración de reportes de ventas y cartera.

Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S.A.

Elaborado por: La Autora

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y POSIBLES SOLUCIONES

La empresa está formada por cuatro departamentos que manejan todo el giro de la empresa, sus empleados cuentan con conocimientos y experiencia de sus funciones por el tiempo que llevan en la empresa, sin embargo con el incremento de las operaciones diarias, las exigencias de las entidades de control y el esfuerzo para que sus clientes estén satisfechos por los servicios que presta Gutisfarmacéutica, ha convertido los lugares de trabajo en un cúmulo de papeles, desorganización y desorden en todos los puestos Administrativos de trabajo, ocasionando retrasos en los procesos internos, mal entendidos, retrasos en los tiempos de entrega de las tareas, mala presentación del área de trabajo hacia clientes externos e internos, incluso retraso en respuestas hacia el equipo de ventas conllevando a un malestar hacia nuestros clientes que esperan el pago de promociones ofrecidas y dejan de comprar los productos hasta que se les cumpla en su totalidad.

En el análisis realizado se puede observar que se han generado problemas de Talento Humano malogrando el ambiente laboral, malestar en los empleados y jefes, problemas de Marketing al no cumplir con los objetivos en los tiempos acordados quedando mal frente a nuestros clientes.

El presente trabajo es una propuesta para reducir tiempos de respuesta y colaborar con el alcance de objetivos de la empresa, tener a los clientes satisfechos, contribuir al crecimiento de las ventas y lograr una mejor posición en el mercado farmacéutico, con empleados convencidos de lo que hacen y satisfechos de los logros obtenidos.

La herramienta de mejora de calidad 5 s, es una práctica creada en Japón para lograr un mantenimiento y mejora global de calidad en las diferentes áreas de una empresa sin importar a que se dedique la empresa, ésta es fácil y efectiva de implementar.

Este modelo de gestión inicia con la limpieza del sitio de trabajo clasificando lo que no sirve o no se requiere, clasificando los materiales y equipos que se manejen, seguir con la optimización que se refiere a lograr mejorar un orden adecuado y coherente de las cosas que se utilizan de manera continua y que impide mantener el lugar de trabajo de manera adecuada, en la etapa de la formalización se debe establecer procedimientos o estándares de clasificación, que sean de fácil acceso para todo el personal, erradicar los focos que provocan desorden y motivar al buen manejo y limpieza, y la etapa más importante es orientar a los empleados a mantener paso a paso el proceso logrado en la implementación de las 5 s.

Varias pruebas tomadas en los lugares donde se desarrollan las actividades diarias antes de la implementación de la herramienta 5s Kaizen:

Los puestos de trabajo lucen con demasiados documentos y objetos



Imagen N. 1 Falta de organización
Fuente: Levantamiento de Información
Elaborado por: La Autora

Se puede observar que las carpetas no están en los lugares adecuados y los documentos se encuentran sin archivar adecuadamente.

No ocupan los lugares destinados para archivo



Imagen N. 2 Desorden

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

Los sitios de trabajo no tienen una limpieza adecuada, en medio de los documentos están vasos y basura

Falta de limpieza diaria



Imagen N. 3 Falta de limpieza diaria

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

Los trabajadores muestran preocupación y estrés por la acumulación de documentos y retrasa la entrega de sus tareas

Pérdida de documentos importantes



Imagen N. 4 Pérdida de documentos importantes

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

En las 4 fotos expuestas como muestra, se nota un gran cúmulo de documentos pendientes por ser tramitados y resueltos, no existe clasificación de los documentos por importancia, en el proceso normal de cada función, sin realizar una limpieza diaria del área de trabajo y dejando atrás día a día trabajo retrasado de procesar, la falta de organización en sus prioridades, se puede observar que las carpetas de archivo se encuentran en todo lado incluso en el piso, en los escritorios se encuentran secuelas de comida y bebidas, lo que indica falta de aseo y cuidado en la documentación que se maneja generando incluso manchas en hojas de respaldos, una mala presentación, se ha ocasionado desperdicio de recursos tanto materiales como humanos y de tiempo que son irrecuperables.

Existe estrés por parte de los empleados por realizar el trabajo acumulado, ocasionando tensión, malestar y preocupación.

Esto genera la necesidad de implementar lineamientos y herramientas que orienten a la buena utilización de este documento y sea el inicio de una buena

práctica de mejora continua en beneficio de los empleados que laboran en estos puestos diariamente, generar confianza para el resto de empleados entre otros beneficios que se darían al manejar de manera correcta cada función.

2.1 OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un modelo de gestión de calidad basado en las 5 s de Kaizen en el Departamento Administrativo Financiero para el mejoramiento de los procesos internos, brindando calidad, mejora y agilidad a clientes internos y externos, mediante la optimización del tiempo de respuesta a las necesidades cotidianas, de la empresa Gutisfarmacéutica Ecuador S. A., al año 2017.

ESPECÍFICOS

- Identificar las causas del problema mediante un análisis de cada puesto en el área Administrativa para poder ofrecer un direccionamiento adecuado.
- Analizar los efectos del problema a través del levantamiento de información para reducir tiempos de respuesta.
- Plantear alternativas de solución por medio de herramientas, análisis y control para satisfacer a los clientes internos y externos.

3. JUSTIFICACIÓN

Es de gran importancia que las jefaturas a cargo de cada departamento realicen un control permanente dentro de la empresa y conozcan de las funciones de cada puesto, esto ayudará a mejorar cada función de sus subordinados, resaltando lo positivo de cada persona y/o departamento de ser el caso. Por el contrario si al realizar el análisis se requiera tomar una decisión, puesto que la toma de decisiones está en sus manos sin realizar mayor proceso por la forma de la estructura organizacional que manejan. Si se trata de obtener aspectos positivos en

beneficio de la empresa, se indica a cada persona involucrada la situación actual y el soporte que tendrá para realizar mejoras, cambios, capacitación u otros en donde se ha tenido falencias, es decir dar el apoyo respectivo según lo menciona Carlos Sabino.

El planteamiento de una investigación según (Sabino, 1996):

El planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer: es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema que se va a investigar.

Es necesario conocer toda la información necesaria acerca del tema escogido para poder llevar a cabo el trabajo a realizar así como obtener los datos necesarios para conocer a fondo las necesidades o problemas que tenga la empresa o departamento para poder encontrar una o varias alternativas de respuesta a las mismas.

Marco teórico según (Tamayo, 2012):

El marco teórico es integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. En tal sentido el marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas.

Es por este motivo que el presente trabajo se fundamenta en el modelo de Gestión de Calidad basado en las 5 s que se implementará para realizar mejoras en el departamento Administrativo Financiero, poder apoyar de manera efectiva a los demás departamentos en especial a ventas y poder gestionar con agilidad sus requerimientos diarios, indicando mejoras de calidad.

La técnica japonesa de las 5 s, fue un método creado por Sakichi, Kiichiro y el ingeniero Taiichi Ohno buscando implementar la cadena de montaje de Henry Ford en las décadas de 1950 y 1960 para mejorar su producción.

3.1 Cultura Organizacional

La empresa Gutisfarmacéutica Ecuador S.A. tiene como prioridad y lo menciona en sus valores corporativos, el bienestar de sus clientes internos y externos, vela por los objetivos de la empresa sin pasar por encima de los derechos de sus empleados, entrega beneficios adicionales a los obligatorios por las leyes ecuatorianas, como son seguro privado y de vida, concede permisos en casos de calamidad sabiendo que cuenta con el compromiso de cada empleado para reponer el tiempo en beneficio de la empresa.

La cultura que maneja la empresa es favorable porque cuenta con empleados comprometidos con su trabajo y recíprocos al trato que reciben, son consecuentes con la empresa.

3.2 Propuesta de solución al problema

Una de las alternativas de solución a los problemas generados en esta área de la empresa por falta de clasificación, orden, falta de trámites prioritarios, organización y descuido de la gestión de archivo, es el sistema de gestión básico de calidad basado en las 5 s para un mejoramientos continuo y poder mejorar en todo sentido tanto presentación como procesos internos que beneficien y encajen con los demás departamentos, esta herramienta consiste en:

Seiri – Clasificar

Seiton – Orden

Seiso – Limpieza

Sheiketsu – Estandarización

Shistsuke – Disciplina

Las 5S, según: (Rey Sacristan, 2005) “Las 5S exigen un compromiso total por parte de la línea jerárquica para provocar un cambio en los comportamientos y actitudes del personal”.

4. PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE CALIDAD LAS 5S DE KAIZEN

El presente trabajo busca mejorar los procedimientos que han generado problemas y que han dificultado a los empleados la entrega oportuna de tareas, ocasionando inconvenientes al departamento Administrativo Financiero, lograr establecer los métodos necesarios que incentiven a los empleados a mejorar sus funciones, implementar la herramienta de las 5s de Kaizen para lograr cumplir los objetivos de la empresa en los tiempos establecidos, presentar la informes y cuadros que se manejarán en la aplicación de la herramienta, cronograma de actividades a realizar con los tiempos y costos que tomará.

4.1 ESTRATEGIAS

Se realizará la implementación de las 5s de Kaizen una a la vez indicando el proceso a seguir en cada una

Las 5s de Kaizen

Primera “S” Seiri – Clasificar cada documento entre lo que sirve y se utiliza de lo que de descartará o archivará en el lugar adecuado, la imagen que está abajo muestra que no se puede laborar de manera correcta con la acumulación de papeles sobre la mesa de trabajo.

(Antes)

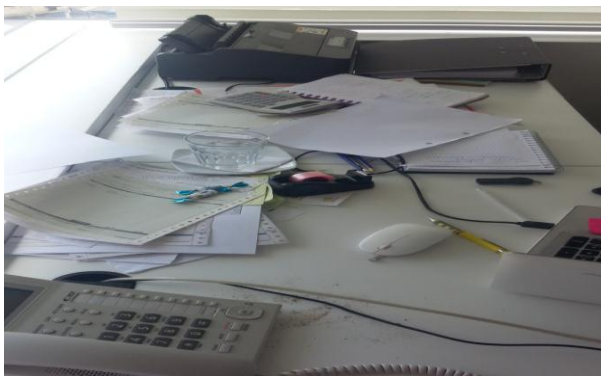


Imagen N. 5: La primera “S”, Seiri – Clasificar (Antes)

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

Cada lugar de trabajo debe realizar este primer paso para poder trabajar con el material y documentación que realmente se utiliza.

(Después)



Imagen N. 6: Seiri – Clasificar (Después)

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

Este primer paso tiene como objetivo clasificar, distinguir y descartar todo lo considerado innecesario en cada puesto de trabajo, tomando en cuenta lo que se va a utilizar en los siguientes treinta días, los puestos de trabajo están llenos de carpetas, archivo, respaldos y materiales poco utilizados en el día a día.

Poner en práctica este primer paso implica otorgar confianza a cada empleado para que puedan determinar y clasificar los elementos necesarios y recurrentes de los poco requeridos y los que no son útiles en esa área de trabajo.

Se colocarán etiquetas de colores que nos permitirán determinar la cantidad de materiales que se van a clasificar, etiquetar y archivar de ser el caso, con el objeto de tener acceso a los mismos en el momento que sean necesarios y permitan tener una visión fácil a los documentos y materiales que se manejan diariamente evitando la pérdida o extravío de los mismos.

En el caso de muebles o maquinaria que no se utilice, éstas deberán ser colocadas en áreas diferentes apropiadas o disponer de ellas según el área que lo necesite, si se trata de papelería descartable o formularios fuera de uso, en lo

posible se realizará la reutilización del papel; en el caso de materiales o insumos, si existe una cantidad exagerada de los mismos deben ser regresados a su lugar antes del requerimiento.

Lo indispensable de la tarjeta roja es lograr identificar un documento, maquinaria o equipo de manera rápida, adaptada a las necesidades de cada área.

Cuadro N.3: Tarjeta Roja

TARJETA ROJA			
Nombre de la carpeta:		Folio No.	
Categoría:	1. Información Accesible		
	2. Información Restringida		
	3. Información Oficial		
Año:			
Fecha		Localización:	
Desde:	Hasta:		
Elaborado por:		Departamento:	

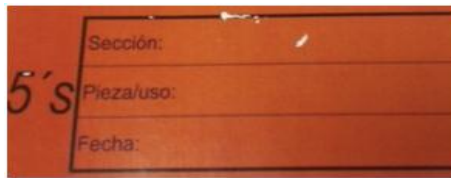
Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S. A.

Elaborado por: La Autora

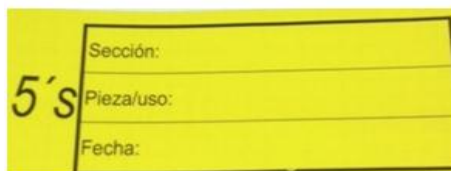
Las tarjetas rojas indican un problema o que se encuentra fuera de su lugar, que no es de uso común o que no pertenece a esa área, los datos principales que deben constar en esta tarjeta son: nombre del elemento innecesario, cantidad, motivo de calificación, área a la que pertenece, causas de permanencia, siguiente destino del elemento.

Se pueden identificar también con etiquetas de acuerdo al uso regular de cada carpeta por ejemplo:

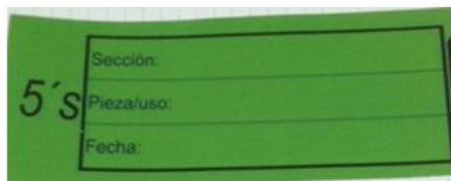
Etiquetas



A red rectangular label with the text "5's" on the left. To the right, there are three horizontal lines for text, labeled "Sección:", "Pieza/uso:", and "Fecha:" from top to bottom.



A yellow rectangular label with the text "5's" on the left. To the right, there are three horizontal lines for text, labeled "Sección:", "Pieza/uso:", and "Fecha:" from top to bottom.



A green rectangular label with the text "5's" on the left. To the right, there are three horizontal lines for text, labeled "Sección:", "Pieza/uso:", and "Fecha:" from top to bottom.

Imagen N. 7: Seiri - Etiquetas

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

Luego de colocadas las etiquetas, la persona encargada del área deberá supervisar y analizar la cantidad de etiquetas diferentes para poder tomar una mejor decisión en adelante, como puede ser demasiados materiales entregados en el área que no se utilicen o que no se requieren.

Cada persona encargada de su puesto, deberá destinar media hora diaria para poder realizar esta clasificación durante una semana, esto ayudará a que sean conscientes de los recursos que se emplean en sus labores diarias y permitirá además obtener un lugar más agradable y ser más eficientes.

Cuadro N°4. Formato individual de evaluación Seiri

SEIRI (Clasificación)					
EVALUACIÓN			PUNTUACIÓN		
N.	ASPECTO	INDICADOR	EXCELENTE	REGULAR	MAL
1	Materiales que no pertenecen a las funciones, útiles de oficina sin uso	Uso y manejo de materiales			
2	Carpetas de documentación en la oficina	Archivo clasificado y en el lugar establecido			
3	Carpetas rotuladas y con las fichas correspondientes	Rotulación y visualización			
			Puntaje alcanzado:		

Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S. A.

Elaborado por: La Autora

Segunda “S” Seiton – Orden, los puestos de trabajo deben tener comodidad y espacio para trabajar eficientemente, en esta imagen se puede observar carpetas en el piso.

(Antes)



Imagen N. 8: Segunda “S” Seiton – Orden (Antes)

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

Buscar un orden adecuado a cada material de trabajo, nos ayuda a ubicar cada documento rápidamente, el puesto de trabajo luce adecuado y optimiza las tareas.

Un puesto ordenado indica organización.

La organización le permitirá realizar las tareas diarias antes de lo planificado.

Podrá utilizar el tiempo ganado en diferentes actividades y ayudará a mejorar el estado de ánimo

Al existir un lugar adecuado para ubicar las carpetas, deben ser utilizados de manera constante para lograr mantener el orden.

(Después)



Imagen N. 9: Segunda “S” Seiton – Orden (Después)

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

Es de gran ayuda este punto ya que permitirá organizar los documentos según su importancia y poder contar con ellos al momento que se requiere y no tener que estar buscándolos sin resultados quedando mal ante los clientes internos y externos ocasionando pérdida de tiempo y malestar por el desperdicio de tiempo que esto conlleva.

Toda la información que maneja el departamento Administrativo Financiero es de gran importancia en su gran mayoría por cuanto debe existir un lugar específico en el área para poder archivar los mismos de acuerdo a su importancia y a su frecuencia de manejo.

- Organizar las estaciones de trabajo
- Establecer el archivo para la documentación según su utilización.
- Mantener rotulado adecuadamente para optimizar el tiempo al momento de requerirlo.
- No obstaculizar el paso con carpetas.
- Realizar las tareas una a una para evitar acumulaciones.

Cuadro N°5. Formato individual de evaluación Seiton

SEITON (Orden)					
EVALUACIÓN			PUNTUACIÓN		
N.	ASPECTO	INDICADOR	EXCELENTE	REGULAR	MAL
1	Búsqueda y/o generación de documentos requeridos	Tiempo en la recepción de requerimiento de documentos			
2	Puestos de trabajo organizados	Lugares de trabajo ordenados			
3	No tener objetos que obstaculicen el paso al lugar de trabajo	Área de trabajo accesible			
4	Realizar las tareas una a la vez y de acuerdo a la importancias	Cumplimiento con tareas y tiempo solicitadas			
			Puntaje alcanzado:		

Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S. A.

Elaborado por: La Autora

La Tercera “S” Seiso– Limpieza, mantener un lugar limpio ayuda a mantener la higiene principalmente a pesar de ser parte fundamental en todo momento y lugar, se aprecia mejor los puestos y el trabajo es óptimo.

Tercera “S” Seiso – Limpieza



Imagen N. 10: Tercera “S” Seiso – Limpieza

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

Está bien realizar limpieza regularmente en los sitios de labor pero no hay que olvidar el mantener la misma durante la jornada laboral.

Es cierto que la limpieza se la aprende desde muy temprana edad, pero muchas veces con la excusa de la falta de tiempo o por dejar de lado este aspecto por parecer no ser tan importante, no nos percatamos que es parte fundamental de la vida y que en cada lugar en que nos encontramos exigimos limpieza, pues de la misma manera debemos exigirnos realizarla y mantenerla sin importar el lugar en donde estemos.

Debemos considerar que no importa el cargo o función que desempeñemos, pues es por realización personal el mantener limpio el lugar y las cosas que utilizamos.

Tercera “S” Seiso – Puesto de trabajo



Imagen N. 11: Tercera “S” Seiso – Puesto de trabajo

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

La limpieza es una de las partes importantes de esta aplicación, puesto que permitirá mantener equipos y lugar de trabajo en buen estado o detectar si existen inconvenientes en su funcionamiento o instalaciones, esto implica la estación de trabajo, equipos y espacio que ocupe cada empleado dentro de sus funciones.

Uno de sus objetivos es verificar el buen funcionamiento de los equipos y evitar problemas futuros o tal vez desastres mayores como puede ser las instalaciones eléctricas o conexiones a equipos de oficina, así también obtener un ambiente limpio y que genere motivación personal, entrega de reportes y generación de los trámites en menor tiempo que el actual.

- Realizar limpieza de polvos y demás todos los días, evitar enfermedades de orden alérgico y respiratorio que ahora es tan común en todas las áreas que incluso ocasionan enfermedades y faltas por permisos médicos en los trabajos.

- Lograr una buena ventilación y ambiente fresco, produce mayor productividad en sus empleados, por lo que es necesario que las jefaturas se encarguen de realizar adaptaciones en sus instalaciones en el caso de que se vean afectados por la luz directa sobre las computadoras o calor excesivo en horas y días específicos.
- Lograr un ambiente que de una buena visión en el caso de digitar, ingresar o elaborar documentos y reportes que se deben registrar para la contabilidad sin errores, optimizando el tiempo de respuesta y algo tan importante como es evitar daños de la visión de los empleados por el excesivo brillo que provoca la luz solar.

Cuadro N°6. Formato individual de evaluación Seiso

SEISO (Limpieza)					
N.	ASPECTO	EVALUACIÓN INDICADOR	PUNTUACIÓN		
			EXCELENTE	REGULAR	MAL
1	Mantener sin basura y limpio el lugar de desempeño de trabajo	Puestos de trabajo y área limpia			
2	El lugar de trabajo debe tener un ambiente agradable y ventilado	Ventilación y ambiente fresco			
3	Mantener una visión óptima en el sitio de trabajo	Luz adecuada para el trabajo realizado			
			Puntaje alcanzado:		

Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S. A.

Elaborado por: La Autora

La Cuarta “S” Seiketsu – Estandarización, mantener los cambios realizados en beneficio de todos quienes tienen relación con la empresa debe ser objetivo de todos.

Cuarta “S” Seiketsu – Estandarización



Imagen N. 12: Cuarta “S” Seiketsu – Estandarización

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

Lograr las tres “S” anteriores es de vital importancia en esta etapa, puesto que al preocuparse por la limpieza y orden de los puestos en general, es mucho más importante el aseo y presentación personal de cada empleado sin importar el área en que labore.

El incluir ejercicios, espacios de descanso, relajación y/o distracción son importantes en esta área puesto que la mayor parte de sus horas de labor se mantienen sentados en posición estática provocando problemas de posturas, estrés e inconvenientes de salud posteriores.

A pesar de conocer estos inconvenientes, los empleados no ponen el respectivo interés o hacen poco caso a los riesgos que puede ocasionar no llevar un trabajo con el cuidado respectivo que se necesita.

Mejora continua según: (Chiavenato, 2014) ”La mejora continua es una técnica de cambio organizacional suave y constante centrado en la actividades grupales de las personas.”

Estandarizar consiste en fijar de manera formal y escrita los pasos y normas establecidas a partir de la implementación de esta herramienta para la mejora continua de las labores dentro de la empresa, es un ganar y ganar entre la empresa y sus empleados al llevar a cabo mayor productividad, se genera también beneficio para sus empleados y de manera interna provoca un impulso de mejorar de forma general y continua, es un contagio positivo de buenas costumbres y también al establecer normas estas son de manera obligatoria para todos sus empleados.

- Realizar reuniones para indicar la importancia de mantener una mejora continua.
- Realizar un control y seguimiento de la aplicación de la herramienta.

- Informar a los empleados del avance que se está teniendo y las mejoras realizadas cada semana.
- Realizar una limpieza profunda cada trimestre, formando grupos de limpieza con todas las personas que forman parte del área.

Mantener y avanzar los logros realizados por la implementación de las 3 primeras “S”, permitiendo distinguir o diferenciar si algo se sale fuera de lo establecido.

Cuadro N°7. Formato individual de evaluación Seiketsu

SEIKETSU (Estandarización)					
N.	ASPECTO	INDICADOR	Puntuación		
			EXCELENTE	REGULAR	MAL
1	Asistir de manera puntual y participar en las reuniones de capacitación	Asistencia a reuniones y capacitaciones			
2	Realizar las tareas de cada función de acuerdo a lo capacitado	Aplica lo aprendido en sus funciones diarias			
3	Lugares de trabajo limpios y equipos con mantenimiento adecuado	Limpieza general y exhaustiva semestralmente			
			Puntaje alcanzado:		

Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S. A.

Elaborado por: La Autora

Quinta “S” Shitsuke – Disciplina, siempre que se requiera prosperar en cualquier aspecto de la vida, la constancia es lo que nos permitirá mantener y mejorar dichos cambios.

Quinta “S” Shitsuke – Disciplina

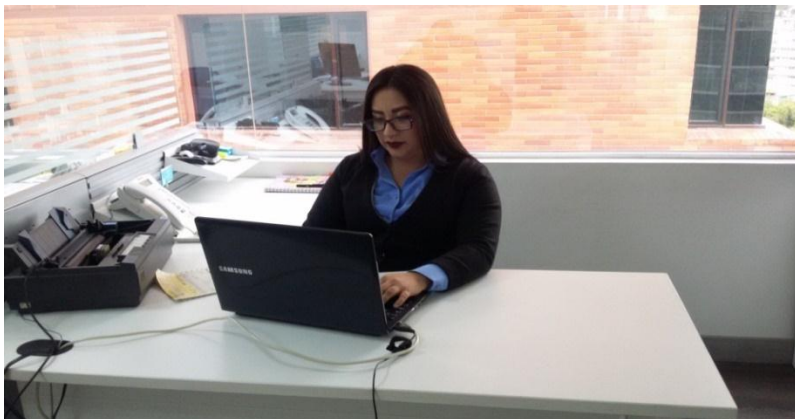


Imagen N. 13: Quinta “S” Shitsuke – Disciplina

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

La implementación de las 5 “S” implica tomar en consideración que al realizar los cambios y mejoras que implica esta herramienta, lo más importante es mantener los cambios y ser constantes en la clasificación, orden y limpieza tanto del puesto de trabajo como del aspecto personal.

- Comunicar que mediante la información entregada, capacitación y con los implementos necesarios brindados por la empresa, es de fundamental importancia la autodisciplina.
- Motivar al personal a mejorar diariamente en sus labores.
- Mentalizar y ser constante indicando a cada empleado el cambio desde la implementación hacia delante sin regresar al pasado.

Motivación según: (Koontz & Weihrich, 1991), “Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares.”

Cuadro N°8. Formato individual de evaluación Shitsuke

SHITSUKE (Disciplina)					
EVALUACIÓN			PUNTUACIÓN		
N.	ASPECTO	INDICADOR	EXCELENTE	REGULAR	MAL
1	Realizar de manera escrita los cambios que den en mejora	Buena comunicación y aplicación de las 5 S			
2	Incentivar al personal y provocar un efecto positivo para motivación	Personal motivado			
3	Cada mejora realizada se mantiene sin regresar hacia atrás	Mantener las mejoras implantadas			
			Puntaje alcanzado:		

Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S. A.

Elaborado por: La Autora

Cuadro N. 9: Plan de implementación

EMPRESA GUTISFARMACÉUTICA ECUADOR S.A.																	
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN																	
OBJETIVO:																	
AÑO:		2017															
No.	PROYECTOS / ACTIVIDAD	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTO \$	1RA	2DA	3RA	4TA	5TA	6TA	7MA	8VA	9NA	10MA	11VA	12VA
1	SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA	APROBACIÓN DE LA GERENCIA	INFORME APROBADO	GERENTE	-	■											
2	CHARLA DE CAPACITACIÓN	APROBACIÓN DE PRESUPUESTO	INFORME APROBADO	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	50		■										
3	CLASIFICAR LO ÚTIL DE LO INÚTIL	COOPERACION DEL PERSONAL	TRABAJO REALIZADO	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	-		■										
4	REVISAR Y ESTABLECER NORMAS DE ORDEN	ELABORACION DE CONTROLES	EVIDENCIA DE DOCUMENTOS	JEFE ADMINISTRATIVO	-			■									
5	COLOCAR A LA VISTA LAS NORMAS DEFINIDAS	NORMAS EVIDENCIADAS	CONOCIMIENTO DE NORMAS	JEFE ADMINISTRATIVO	-				■								
6	COLOCACION DE ETIQUETAS	VISUALIZAR RAPIDAMENTE LO NECESARIO	MAYOR RAPIDEZ Y FACILIDAD PARA ENCONTRAR DOCUMENTOS	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	10					■							
7	ORDENAR Y LIMPIAR PUESTOS	MANTENER ORDEN Y LIMPIEZA DIARIO	OBSERVAR LOS PUESTOS EN ORDEN Y FOTOGRAFIAR	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	-					■							
8	BUSCAR EL FOCO DEL PROBLEMA Y DARLE SOLUCIÓN	DAR SOLUCIONES INMEDIATAS	PUESTOS SIN PROBLEMAS	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	-						■						
9	REUNION PARA ANALIZAR EL CAMBIO Y LAS NUEVAS APLICACIONES	EFFECTUAR LA REUNION	PERSONAS CAPACITADAS	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	50						■						
10	REUNION PARA ESTIMULAR A MANTENER LOS CAMBIOS	EFFECTUAR LA REUNION	PERSONAS MOTIVADAS PARA MEJORAR DIARIAMENTE Y TOMAR DECISIONES	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	50							■					
11	REALIZAR EVALUACIONES POR PUESTOS DE TRABAJO	LLEVAR A CABO EVALUACIONES	EVALUACIONES Y AVANCES	JEFE ADMINISTRATIVO	-							■					
12	VER QUE SE CUMPLAN LAS NORMAS ESTABLECIDAS	LOGRAR MEJORA CONTINUA	FOTOGRAFIAS ACTUALES	JEFE ADMINISTRATIVO	-								■	■			
13	ENTREGAR REPORTES, PAGOS Y MAS	CUMPLIR CON LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS	DIFERENTES DEPARTAMENTOS SATISFECHOS	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	-										■	■	
14	PERIÓDICO DE LA APLICACIÓN DE MEJORA CONTINUA	LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	VISUALIZACIÓN DE ORDEN FOTOS Y CHARLAS	JEFE ADMINISTRATIVO	-												■

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

4.2 Instrumentos administrativos de control y evaluación de la aplicación de las 5s

- Se realizó la toma de evidencias de los mismos lugares mediante las siguientes fotografías que demuestran la aplicación de la herramienta 5 s en el área Administrativa Financiera.
- Formularios de registros de las acciones implantadas en cada lugar de trabajo

Cuadro N° 10: Formulario de cargos

CARGO	1. SEIRI (CLASIFICAR)	2. SEITON (ORDEN)	3. SEISO (LIMPIEZA)	4. SHEIKETSU (ESTANDARIZAR)	5. SHITSUKE (DISCIPLINA)
Asistente Administrativa	Al momento de recibir cualquier documento para ser procesado en el sistema, estos deben ser clasificados, si corresponden al mes correcto, si esta a nombre del empleado y archivar o devolver el mismo	Ordenar los documentos ya clasificados por cada Visitador a Médicos, por la fecha de recepción o por importancia de acuerdo a lo analizado	La limpieza del lugar de trabajo se la debe realizar diariamente y no acumular documentos en el transcurso del día	Realizar una auto evaluación hasta el momento para definir si se logró implementar las primeras "S" o regresar al paso que no se cumplió	Mentalizar y asegurarse de lograr realizar todos y cada uno de los pasos anteriores para lograr disciplina y constancia en cada función realizada.
Auxiliar Contable	Recibir los documentos con las especificaciones y requerimientos aprobados por la gerente responsable del gasto y generar la retención correspondiente para su archivo en el caso de no contar con lo establecido, debe ser devuelto para su ingreso de manera adecuada	Archivar los documentos procesados por orden de vencimiento y mantenerlo hasta la emisión de su pago, rotulado en la carpeta correspondiente	Mantener ordenado el puesto de trabajo y los cajones sin pendientes, procesarlos o dirigirlos a quien correspondan en el momento dado.	Cumplir con las normas establecidas para los pagos de los gastos o requerimientos en las fechas previstas solicitadas o de acuerdo a su vencimiento, esto ya consta en el documento de respaldo al momento de la recepción.	Llevar un control diario de lo realizado y lo que se encuentre pendiente para poder dar una solución lo antes posible y evitar acumulación de trámites, ver que se cumplan todos los pasos anteriores.
Facturación, Crédito y Cobranza	Verificar al momento de la recepción de los pedidos que estos cumplan con todas las especificaciones para evitar retrasos o regresar los documentos o correos.	Mantener orden de la documentación y archivar las facturas con su respectivo respaldo en carpetas bien rotuladas por mes, de igual manera la cobranza llevarlos en cuadros semanales con su actualización respectiva	Un lugar limpio y ordenado ayudará a mantener un ambiente mas tranquilo y motivado para trabajar	Llevar a cabo todos los pasos en cada tarea a cumplir para lograr brindar un buen ambiente a todos los departamentos pronta respuesta al momento de que lo soliciten	Entregar informes semanales de los avances realizados tanto de las ventas como las cobranzas respectivas.
REVISADO POR:			APROBADO POR:		

Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S. A.

Elaborado por: La Autora

- Sistema de control y aplicación de las normas (semáforos de colores rojo, amarillo, verde), análisis de porcentaje de cada color.

Cuadro N° 11: Ficha de control de la implementación de las 5s

N.	ÁREA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	CUMPLIMIENTO			RESULTADOS OBTENIDOS			
					ÓPTIMO	POCO SATISFACTORIO	NO CUMPLIO	1ERA SEMANA	2DA SEMANA	3RA SEMANA	4TA SEMANA
1	Asistente Administrativa	LLEGAR A MANEJAR ORDEN Y CLASIFICACIÓN ADECUADA	NÚMERO DE QUEJAS DE LOS VISITADORES A MEDICOS	SEMANAL	0 A 30%	31 AL 50%	51 EN ADELANTE	42%	28%	28%	25%
2	Auxiliar Contable	MANEJAR AL DÍA TODOS LOS DOCUMENTOS, PROCESADOS Y CON REQUERIMIENTOS COMPLETOS	LLAMADOS DE ATENCION POR PAGOS PENDIENTES	DIARIO	0 A 20%	21 AL 50%	51 EN ADELANTE	40%	30%	20%	20%
3	Facturación, Crédito y Cobranza	LOGRAR FACTURAR EN EL TIEMPO DESEADO CON ORDEN Y ARCHIVO AL DÍA, INFORMES DE COBRANZA SEMANALES	LLAMADOS DE ATENCION VENTAS Y JEFE AREA	SEMANAL	0 A 20%	21 AL 50%	51 EN ADELANTE	40%	30%	20%	18%

Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S.A.

Elaborado por: La Autora

Estas fichas se las utiliza para realizar un control del avance que se van realizando en el cumplimiento de cada objetivo.

Cuadro N° 12: Lista de verificación de implementación de las 5s

N.	5 S	DESCRIPCION	SI	NO
1	CLASIFICACIÓN	RECIBE LOS DOCUMENTOS A CARGO Y LOS CLASIFICA	X	
2		REGRESA LOS DOCUMENTOS QUE NO CUMPLEN CON LO ESTABLECIDO	X	
3		ARCHIVA LOS DOCUMENTOS DE ACUERDO A LO ROTULADO	X	
4	ORDENAR	COLOCA LOS MATERIALES EN EL LUGAR INDICADO	X	
5		COLOCA LAS CARPETAS EN EL LUGAR INDICADO	X	
6		SABE EN DONDE UBICÓ LOS DOCUMENTOS	X	
7	LIMPIAR	REALIZA LIMPIEZA DE SU LUGAR DE TRABAJO DIARIAMENTE	X	
8		VERIFICA SUS EQUIPOS E INSTALACIONES DE MANERA SEMANAL	X	
9	ESTANDARIZAR	ENTREGA SU TRABAJO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO	X	
10		REALIZA UN CONTROL SOBRE EL ORDEN Y EL ESPACIO QUE UTILIZA	X	
11	DISCIPLINA	PERMANENTE EN SUS CAMBIOS POSITIVOS	X	
12		ENTREGA SUS INFORMES SOLICITADOS A TIEMPO	X	
13		BUSCA SOLUCIONES OPORTUNAS	X	

Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S.A.

Elaborado por: La Autora

- Resultados obtenidos luego de aplicar 5 s mediante un informe de cumplimiento mensual de los diferentes puestos de trabajo.

Informe mensual

GUTISFARMACEUTICA ECUADOR S.A. INFORME MENSUAL DE APLICACIÓN DE LAS 5 S	
El presente informe es un detalle de todo lo relacionado a la implementación de las 5s en el departamento Administrativa Financiera:	
Áreas: Asistente administrativa, auxiliar contable, facturación y crédito y cobranza	
OBJE TIVO GENERAL:	
Eliminar tiempos muertos en el área administrativa y velar por el cumplimiento de todas las tareas designadas en el tiempo estipulado, mejorando visualmente el área de trabajo y brindar tranquilidad y un trabajo de calidad a los demás departamentos.	
DESARROLLO:	
Se ha venido generando cambios en la clasificación de los materiales y documentos utilizados diariamente, que se le dedica treinta minutos diarios para este proceso, se procesan los documentos que estén correctos y cumplan con lo requerido en cuanto a fecha y forma de llenado y se ejecutan los trámites correspondientes.	
Se archivan los documentos que se deben ocupar más tarde o en días posteriores con rótulos adecuados y con etiquetas de colores que indiquen la utilización de los mismos para mantener ordenas los lugares de trabajo.	
La persona responsable del área y de la implementación de la herramienta realizó el check list de las tareas realizadas de manera semanal y se emitió un cuadro con el porcentaje de cumplimiento de las mismas para visualizar su mejora.	
EVALUACIÓN:	
Se realizará de manera mensual para poder evaluar y realizar un seguimiento a la aplicación de mejora continua, se ha podido notar un cambio positivo en el área y semanalmente ha ido mejorando en cuanto a la calidad del trabajo y reducción de quejas por parte de los demás departamentos, lo que muestra un compromiso por parte de los empleados y las ganas de mejorar para lograr cumplir con los objetivos y valores que la empresa requiere.	
f. Persona responsable del área	

Gráfico N. 2: Informe mensual

Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S.A.

Elaborado por: La Autora

4.3 REQUERIMIENTOS

Cuadro N° 13: Detalle de requerimientos en la implementación de las 5s

REQUERIMIENTOS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TECNOLÓGICOS	APROBACIÓN	FIRMA APROBACION
Asistente Administrativa	PERSONA CAPACITADA	CARPETAS, ROTULOS, MARCADORES	COMPUTADORA		
Auxiliar Contable	PERSONA CON CONOCIMIENTOS EN CONTABILIDAD	CARPETAS, ROTULOS, MARCADORES	COMPUTADORA, INTERNET		
Facturación, Crédito y Cobranza	PERSONA CON CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	CARPETAS, ROTULOS, MARCADORES	COMPUTADORA, INTERNET		
REVISADO POR:		APROBADO POR:			

Fuente: Gutisfarmacéutica Ecuador S.A.

Elaborado por: La Autora

Los requerimientos para llevar a cabo la implementación de esta herramienta son en su mayor parte de esfuerzo humano y colaboración mediante el conocimiento, implementación y constancia.

Los recursos materiales, son los mismos que se llevan a cabo de manera regular en el área Administrativa, lo que incrementan son las etiquetas de colores para poder clasificar según la importancia y utilización.

Los materiales de limpieza son los básicos para el área Administrativa, limpiadores, alcohol.

Los recursos tecnológicos son los que al momento ya cuentan, por lo que no se necesita incrementar nada adicional por el momento.

La aprobación de la misma depende de la Jefatura a cargo del área, quien estará directamente relacionada con la capacitación, implementación, control y seguimiento, puesto que es una herramienta que no necesita de recursos

financieros adicionales para su implementación y de gran ayuda para poder obtener mejores resultados, será un punto muy favorable al momento de aprobar el inicio de esta herramienta.

5. CRONOGRAMA

La información que se indica en el diagrama de Gantt es la duración de las actividades que se realizan por semana.

Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN												
	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
TOMA DE FOTOGRAFÍAS DEL ESTADO INICIAL	■												
REUNIONES CON LOS EMPLEADOS DEL AREA ADMINISTRATIVA		■											
PONERSE AL TANTO DE LOS INCONVENIENTES EXISTENTES			■										
REUNIONES PARA INFORMAR SOBRE LOS CAMBIOS A APLICARSE EN EL ÁREA				■									
CHARLA SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CONTROL					■								
EXPLICACIÓN DE COMO APLICAR LA HERRAMIENTA Y LA UTILIZACIÓN DE LAS ETIQUETAS DE COLOR						■							
CLASIFICACIÓN DE EQUIPOS Y MATERIALES DEL ÁREA							■						
APLICAR LA HERRAMIENTA EN EL DÍA A DÍA								■	■				
ESTANDARIZAR LO APRENDIDO Y SOCIALIZARLO										■	■		
CONTROLES DE CUMPLIMIENTO Y FOTOGRAFÍAS DEL ESTADO ACTUAL													■

Grafico N° 3: Diagrama de Gantt

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: La Autora

6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Que la propuesta sea aceptada por la Gerencia.
- Que se incluya dentro de un plan estratégico y operativo.
- Que sea parte de una de las funciones de la unidad de Talento Humano.
- Que se asignen recurso financiero y personal que lidera la implementación del sistema.
- Que se capacite a los trabajadores.
- Que forme parte de la cultura laboral de la empresa.

7. CONCLUSIONES

- Las causas de los problemas se dieron por que no se llevaban a cabo controles de calidad en el trabajo diario ocasionando acumulación y desorden.
- Se encontraron problemas de retraso en los pagos de promociones a los clientes por no manejar un adecuado sistema de prioridades, ocasionando pérdidas de ventas o retrasos en los pedidos.
- La falta de organización generó extravío de documentos, inconvenientes con clientes internos y externos dejando malestar por la atención y gestión del Departamento Administrativo Financiero.
- Los efectos de estos inconvenientes eran negativos y generaba incomodidad, lo que llevó al planteamiento de nuevas alternativas de solución y la más adecuada tanto en costos como en facilidad fue la implementación de la herramienta las 5 s de Kaizen para lograr una mejora continua de calidad.

8. RECOMENDACIONES

- La implementación adecuada de esta herramienta llevada con interés, responsabilidad y planeación ayudará a llevar una cultura de calidad garantizando mejora de manera personal y laboral.
- Se logrará un cambio mental positivo en todas las personas, un ambiente ameno para trabajar, mayor productividad y una mejora en la calidad de vida.
- Recordar que no se debe omitir ningún paso, el cumplimiento de esta herramienta es el primer paso para un proceso de calidad.
- Debe existir el compromiso personal y de la empresa para lograr un trabajo en equipo digno y que persevere en beneficio de todos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander, E. (1990). *Técnicas de Investigación Social*. Humanitas.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría General de la Administración* (Cuarta ed.). Colombia: Interamericana Editores.
- Diaz, L. F. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: Editorial EUNED.
- Emprendedores. (23 de Diciembre de 2014). *Emprendedores*. Recuperado el 02 de 02 de 2017, de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/emprendedores-y-gestion-empresarial/metodo-de-las-5-s/>
- Eumed.net. (s.f.). Recuperado el 08 de 02 de 2017, de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/5s/2.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Administración* (Novena ed.). México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria.
- Paritarios. (s.f.). Recuperado el 18 de 02 de 2017, de http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm
- Rey Sacristan, F. (2005). *Las 5S orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid: Editorial Fundación Confemetal.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimo segunda ed.). México: Editorial Impresora Apolo.
- Sabino, C. (1996). *EL proceso de investigación*. Barcelona: Lumen-Humanitas.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa-Humanitas.

(Ander, 1990), (Emprendedores, 2014), (Eumed.net), (Paritarios)