

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL MÉTODO
KAIZEN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS
ANACO, C.A.**

Autor (es):

Br. Salazar Luisanny.
C.I. V-27.471.850

Br. Villegas María.
C.I. V-23.546.553

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito parcial
para optar al título de

LICENCIADO (A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

Cantaura, octubre de 2024.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL MÉTODO
KAIZEN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS
ANACO, C.A.**

Asesor (a) Académico

MSc. Ovalles Mabel

Cantaura, octubre de 2024.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL MÉTODO
KAIZEN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS
ANACO, C.A.**

El jurado hace constar que ha asignado a esta tesis la calificación de:

APROBADO

Jurado Calificador:

MSc. Tenías Amilkar.
Jurado Principal

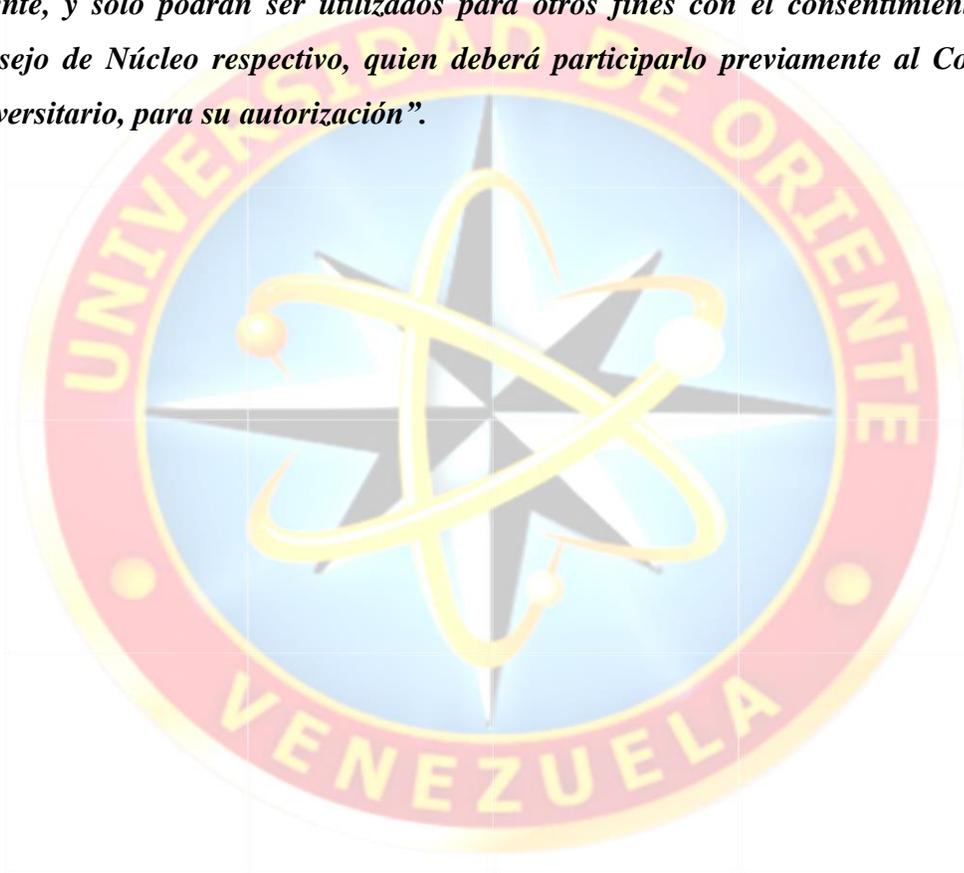
MSc. Pinto Evelyn.
Jurado Principal

Cantaura, octubre de 2024.

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.



DEDICATORIA

En primer lugar a Dios, por brindarme la capacidad física e intelectual de culminar uno de mis más anhelados objetivos, por siempre estar presente en cada paso y darme la fortaleza y capacidades necesarias para llegar hasta este punto.

A mis padres, por ser mi principal fuente de inspiración y motivación en todo el proceso, no solo investigativo en cuanto al presente trabajo, sino en toda mi formación profesional.

A mi abuelita, que desde el inicio estuvo apoyándome y motivándome en cada paso, ahora desde el cielo seguramente lo harás también.

A mis hermanos que han estado conmigo, ayudándome en todo y celebrando conmigo cada pequeño logro.

De igual manera, a todos los profesores que día a día se comprometen con nuestro proceso de formación y dan lo mejor de si mismos para brindarnos las herramientas necesarias y llegar a ser profesionales integrales.

Br. Salazar, E. Luisanny, M.

DEDICATORIA

A Dios. Por haberme permitido llegar hasta este punto para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre. Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre. Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, que desde el cielo me ilumina para seguir adelante con todos mis proyectos.

A mis hermanos por siempre brindarme su apoyo.

A mis abuelos por siempre motivarme a seguir adelante, gracias por todo su apoyo.

A mí novio por su amor incondicional, tu apoyo constante y tu fe en mí. Gracias por ser mi compañero en cada paso de este camino. Te dedico este trabajo con todo mi corazón.

Finalmente a los Profesores. Aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitario

Br. Villegas, R. María de los A.

AGRADECIMIENTO

Mi mayor agradecimiento siempre será para Dios por darme vida y salud, además de ser mi mayor sustento en esos momentos de angustia y ansiedad en los que simplemente pensé que no lo lograría.

A mis padres y hermanos, que siempre confiaron en mi proceso y han sido la base para construir y hacer realidad cada uno de mis sueños, porque siempre están ahí para mí sin importar qué, por su paciencia y entrega en todo este proceso, que si bien no ha sido sencillo ellos lo han hecho mucho más ameno.

A la Universidad de Oriente y nuestra extensión, que junto a sus profesores siguen apostando por la formación de profesionales aun cuando las adversidades están a la orden del día, en esta línea de ideas es de reconocer especialmente el apoyo, paciencia y dedicación de nuestra tutora académica y profesora Mabel Ovalles, sin duda una de las mejores profesionales que contribuyen a nuestra formación.

A todas aquellas personas con las que compartí un aula de clases, que se convirtieron en amigos y compañeros de aventuras, además de brindarme orientación y ayuda en los momentos precisos, y más allá de eso hicieron de mi paso por la universidad una experiencia inolvidable.

A mi compañera en este trabajo, que desde el primer día que asumimos este reto se comprometió a lograrlo, aún cuando muchas veces parecía inalcanzable.

Br. Salazar, E. Luisanny, M.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios, por guiarme en el sendero correcto de la vida, cada día en el transcurso de mí camino e iluminándome en todo lo que realizo de mí convivir diario.

A mis padres, por ser mi ejemplo para seguir adelante y por inculcarme valores que de una u otra forma me han servido en la vida, gracias por eso y por muchos más.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

A mi sobrino quien ha sido y es una mi motivación, inspiración y felicidad.

A mí novio por su apoyo incondicional, ha sido fundamental en este viaje. Gracias por estar a mi lado en los momentos de duda y por celebrar cada pequeño logro conmigo. Tu paciencia, amor y motivación me han impulsado a seguir adelante, incluso cuando las cosas se ponían difíciles.

A mi compañera de tesis, que más que ser una compañera fue una luchadora a lo largo de esta tesis. Gracias por tu paciencia y tus cuidados que sin ellos no hubiéramos terminado.

A nuestra tutora de tesis, Mabel Ovalles, por su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación.

Br. Villegas, R. María de los A.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL MÉTODO
KAIZEN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS
ANACO, C.A.**

RESUMEN

Asesor: MSc. Ovalles Mabel.

Br. Salazar Luisanny.
Br. Villegas María.
Cantaura, octubre de 2024.

Este trabajo de grado se realizó con la misión de conocer la situación de las diferentes áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, y en función de ello presentar estrategias de optimización para cada área o actividades que la conforman. Conto con un (1) objetivo general y tres (3) específicos, destinados en primer lugar a describir las condiciones de las áreas funcionales de la empresa, en segundo lugar a identificar los elementos que inciden negativamente en las áreas funcionales de la empresa y por ultimo a establecer estrategias gerenciales siguiendo el método de trabajo Kaizen, para optimizar las áreas o sus procedimientos. La metodología empleada fue un tipo de investigación descriptiva siguiendo un diseño documental y de campo, con métodos de recolección de datos como observación directa y encuesta. También fue utilizada la matriz FODA para procesar y organizar la información, la principal conclusión fue: Según los datos obtenidos el área administrativa y contable de la entidad presenta una serie de deficiencias que afectan los procedimientos utilizados en ella para cumplir con las actividades diarias, se evidencia poco orden en los escritorios de trabajo, sistemas operativos para tratar la información y procedimientos de control interno desactualizados, además de retraso en el pago de las nóminas producto de un control ineficiente del personal y de sus horarios de trabajo.

Palabras claves: Áreas funcionales, Estrategias, Mejora continua, Kaizen.

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I.....	22
EL PROBLEMA	22
1.1. Planteamiento del problema	22
1.2. Objetivos de la investigación	25
1.2.1. Objetivo general	25
1.2.2. Objetivos específicos.....	25
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	26
1.4. Sistema de variables	27
1.4.1. Definición conceptual	27
1.4.2. Definición operacional.....	27
CAPÍTULO II	30

MARCO TEÓRICO.....	30
2.1. Antecedentes de la investigación	30
2.2. Bases teóricas	34
2.2.1. Concepto de Kaizen	34
2.2.2 Origen del método Kaizen.....	34
2.2.3. Características del método Kaizen	35
2.2.4. Principios fundamentales del método Kaizen	35
2.2.5. Etapas de ejecución del método Kaizen	36
2.2.6. Definición de las (5s) en el método Kaizen	37
2.2.7. Dimensiones del método Kaizen.....	38
2.2.8. Proceso de mejora continua.....	39
2.2.9. Gerencia.....	40
2.2.10. Estrategias gerenciales	41
2.2.11. Áreas funcionales	41
2.2.12. Registro contable.....	44
2.2.13. Cuenta.....	44
2.2.14. Activos.....	44
2.2.15. Pasivos.....	45
2.2.16. Patrimonio	45
2.2.17. Organización	45
2.2.18. Procedimientos	45
2.3. Bases legales	46

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en la Gaceta Oficial (5.908) Extraordinaria, de fecha 19 de febrero 2009.	46
2.3.2. Código Orgánico Tributario (COT). Gaceta Oficial (6.507) de fecha 29 de enero de 2020.	46
2.3.3. Código de Comercio. Publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria (475) del 21 de diciembre de 1955.	47
CAPÍTULO III	49
MARCO METODOLÓGICO	49
3.1. Tipo de investigación	49
3.2. Diseño de la investigación.....	50
3.2.1. Diseño de investigación de campo	50
3.2.2. Diseño de investigación documental	50
3.3. Población y muestra	51
3.3.1. Población.....	51
3.3.2. Muestra.....	52
3.4. Técnicas de recolección de datos	52
3.4.1. Análisis o revisión documental	52
3.4.2. Observación directa.....	53
3.4.3. Encuesta.....	53
3.4.4. Entrevista no estructurada	53
3.5. Instrumentos de recolección de datos	54
3.5.1. Cuestionario	54
3.5.2. Lista de chequeo.....	54
3.5.3. Otros instrumentos utilizados.....	55

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	55
3.6.1. Estadística descriptiva	55
3.6.2. Matriz FODA	55
CAPÍTULO IV	56
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	56
4.1. Aspectos generales de la empresa	56
4.1.1. Breve reseña histórica de la empresa	56
4.1.2. Misión de la empresa.....	56
4.1.3. Visión de la empresa	57
4.1.4. Valores de la empresa	57
4.1.5. Ubicación geográfica.....	57
4.1.6. Estructura organizativa.....	58
4.2. Presentación y análisis de los resultados.....	59
4.2.1. Descripción de las condiciones en las que se encuentran actualmente las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.....	59
4.2.2. Identificación de los elementos que inciden negativamente en las actividades de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.....	65
4.2.3. Establecimiento de estrategias gerenciales bajo el método Kaizen para optimizar las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.....	85
CAPÍTULO V	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
5.1. Conclusiones	103

5.2. Recomendaciones.....	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
HOJAS DE METADATOS	109

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Conceptualización de la variable.....	28
Cuadro 2. Operacionalización de las variables	29
Cuadro 3. Estrategia 1.	85
Cuadro 4. Estrategia 2.	86
Cuadro 5. Estrategia 3.	87
Cuadro 6. Estrategia 4.	88
Cuadro 7. Estrategia 5.	89
Cuadro 8. Estrategia 6.	90
Cuadro 9. Estrategia 7.	91
Cuadro 10. Estrategia 8.	92
Cuadro 11. Estrategia 9.	93
Cuadro 12. Estrategia 10.	94
Cuadro 13. Estrategia 11.	95
Cuadro 14. Estrategia 12.	96
Cuadro 15. Estrategia 13.	97
Cuadro 16. Estrategia 14.	98
Cuadro 17. Estrategia 15.	99
Cuadro 18. Resumen de Estrategias.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Actividad de verificación sobre pago de tributos	65
Gráfico 2. Auditoria constante sobre la información contable	66
Gráfico 3. Problemas por retraso en los pagos de servicios públicos	67
Gráfico 4. Solicitud de informes sobre actividades	68
Gráfico 5. Planificación de actividades a cada área por escrito	69
Gráfico 6. Sistemas y “software” contables actualizados	70
Gráfico 7. Calidad en la información	71
Gráfico 8. Suministro de materiales y mercancía	72
Gráfico 9. Extravió de materiales y mercancía	73
Gráfico 10. Fallas inesperadas en los equipos	74
Gráfico 11. Accidentes laborales	75
Gráfico 12. Seguridad personal.....	76
Gráfico 13. Lista de proveedores actualizada	77
Gráfico 14. Programa de servicios actualizado.....	78
Gráfico 15. Perdida de dinero por cuentas incobrables.....	79
Gráfico 16. Problemas por faltantes en los cierre de caja	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación satelital	58
Figura 2. Organigrama	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	51
Tabla 2. Consideraciones de la lista de cotejo	62
Tabla 3. Lista de cotejo	63
Tabla 4. Actividad de verificación sobre pago de tributos.....	65
Tabla 5. Auditoria constante sobre la información contable.....	66
Tabla 6. Problemas por retraso en los pagos de servicios públicos	67
Tabla 7. Solicitud de informes sobre actividades.....	68
Tabla 8. Planificación de actividades a cada área por escrito	69
Tabla 9. Sistemas y “software” contables actualizados	70
Tabla 10. Calidad en la información	71
Tabla 11. Suministro de materiales y mercancía	72
Tabla 12. Extravió de materiales y mercancía	73
Tabla 13. Fallas inesperadas en los equipos	74
Tabla 14. Accidentes laborales	75
Tabla 15. Seguridad personal.....	76
Tabla 16. Lista de proveedores actualizada	77
Tabla 17. Programa de servicios actualizado.....	78
Tabla 18. Pérdida de dinero por cuentas incobrables.....	79
Tabla 19. Problemas por faltantes en los cierre de caja	80
Tabla 20. Resumen del objetivo.....	80
Tabla 21. Matriz FODA	82

INTRODUCCIÓN

En los últimos años los modelos gerenciales y los métodos para la aplicación y ejecución de estrategias en las grandes y pequeñas empresas han estado a la orden del día, la continua globalización sumado a los avances tecnológicos son responsables de esta situación, ya que obligan a las entidades a ser más efectivas a la hora de aprovechar sus recursos, por esta razón, las gerencias emplean modelos de trabajo que de forma progresiva impulsen cambios organizacionales con miras a optimizar procedimientos y sistemas administrativos, contables, de operaciones, de recursos humanos y financieros.

Uno de los métodos para la aplicación de estrategias más efectivo en los últimos años ha sido el Kaizen, gracias a su inyección progresiva de estrategias en los sistemas y procesos que conforman una entidad, especialmente los administrativos y contables, y además de involucrar a todos los recursos humanos existente, es decir, desde el personal de gerencia hasta el personal de limpieza, en los procesos de transformación y optimización de cada área.

Ahora bien, para la economía Venezolana los últimos años fueron drásticos, un ambiente hostil de incertidumbre y cambios sociales, afectaron su crecimiento, por tal sentido, muchas organizaciones experimentaron retrocesos en sus procedimientos, decayendo los niveles de productividad y control de calidad, además de la eficiencia y eficacia en el manejo y control de la información contable y financiera, impactando ello en la toma de decisiones y la proyección gerencial.

La empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, no fue la excepción diversas áreas funcionales, entre ellas: la administrativa y contable, la operacional y la de servicios se han visto afectadas por el paso del tiempo y la falta de estrategias de

optimización que permitan a sus principales procedimientos estar al día y adaptarse paulatinamente al nuevo esquema económico.

Esta entidad necesita poner en práctica estrategias gerenciales para optimizar el área administrativa y contable, el área operacional y el área de servicios donde convergen procedimientos que facilitan las actividades de contabilidad, tributos, administración, recursos humanos, inventario y almacén, mantenimiento, logística, seguridad y vigilancia, atención al cliente y compras. El método Kaizen resultó el instrumento más apropiado, porque a través de él se irán introduciendo poco a poco, según el plan y los recursos disponibles los cambios que se requieren, hasta así llegar a la transformación completa.

Proponer estrategias gerenciales basadas en el método Kaizen para optimizar las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, fue el principal objetivo de esta investigación. Cabe resaltar que ésta contó con el apoyo metodológico de un tipo de investigación descriptiva acompañada bajo un diseño de campo. En los siguientes capítulos se menciona y define la propuesta realizada.

Capítulo I: El Problema. Conformado por el planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación, los objetivos: general y específico, la justificación e importancia del estudio y su sistema de variables.

Capítulo II: Marco teórico. Muestra los antecedentes de la investigación, además de las bases teóricas y legales que fueron plasmadas para reforzar el problema planteado y darle mayor fluidez y fuerza al desarrollo de los objetivos.

Capítulo III: Marco Metodológico. Se encuentra señalado el nivel, tipo y diseño de la investigación, además de las técnicas e instrumento para la recolección y validación de los datos, la población y la muestra.

Capítulo IV: Presentación de los resultados. Conformado por los principales aspectos de la empresa como reseña histórica, misión, visión, estructura organizativa y los resultados de la investigación.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones. Definidas y señaladas las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, según los resultados plasmados en el capítulo del capítulo IV.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El estancamiento organizacional es uno de los problemas más relevantes que actualmente presentan las empresas, este es producto de los cambios en los mercados, la globalización y el surgimiento de nueva tecnología. Por ello, las entidades se ven en la necesidad de aplicar técnicas gerenciales de optimización con la misión de volver nuevamente eficaz las áreas o procedimientos más vulnerables con los que cuentan.

Ahora bien, la humanidad agrupada en sociedad desde hace ya miles de años, ha venido conformando pequeños grupos de trabajo, esto con la finalidad de ejercer algún control sobre la población más vulnerable o satisfacer alguna necesidad colectiva, de estos grupos de trabajo nacieron las industrias y organizaciones empresariales. En la antigüedad la actividad comercial era vaga y estaba limitada por las zonas donde se desarrollaba. Hoy día es totalmente distinto, las principales limitaciones con las cuales tienden a luchar las empresas son el paso del tiempo y la obsolescencia.

Desde la década de los ochenta, la creciente globalización, industrialización y transformación tecnológica está obligando a las organizaciones a emplear métodos de estrategias gerenciales basados en algún modelo de trabajo, esto con la finalidad de aplicar estrategias de mercadeo, comercialización, producción y optimización de espacios vulnerables, para así poder seguir en carrera en un mercado tan cambiante, como el que se vive actualmente y hacerle frente a la demanda de bienes y servicios.

De los métodos de aplicación de estrategias gerenciales destaca el método Kaizen el cual según el autor **Masaaki (1998)**, consiste en “un mejoramiento continuo que involucra a todos gerentes y trabajadores por igual” (p.89). Del mismo modo el Kaizen quizá es una de las más antiguas técnicas de inducción de estrategias en el área administrativas, es una palabra combinada el Zen que significa “para lo mejor” y el Kai cuyo significado es “cambio, permanencia, continuidad”.

Una de las principales características de este método de trabajo, es el paso a paso, es decir la incorporación de manera gradual, continua y permanente de estrategias para fortalecer los aspectos más vulnerables de las organizaciones, destacando el aporte en conjunto de cada trabajador involucrado en los procedimientos de desarrollo.

La economía de Venezuela en los últimos años se vio afectada por una serie de elementos internos y externos, esto obligó al cierre de miles de empresas y a una migración masiva de personal. Aquellas entidades que lograron permanecer, se han tenido que enfrentar a los ambientes más incómodos de trabajo, es decir, hiperinflación, fallas en los servicios públicos, inestabilidad cambiaria, entre otros, esto ha obligado a maximizar los recursos humanos y financieros disponibles, por ende, se han otorgado prioridades en áreas funcionales, mientras que otras han desaparecido.

Construcciones y Servicios Anaco, C.A, es una entidad con más de veinte (20) años de experiencia, ubicada en Cantaura, Edo: Anzoátegui, dentro de su oferta de servicios se tiene mantenimientos de campos industriales, jardines, campos de golf, pinturas de casas, edificios, plantas industriales y tuberías; instalación y reparación de equipos petroleros; reacondicionamiento y tendido de tuberías, mecánica diesel y automotriz: servicio de soldadura, entre otros.

La situación económica de los últimos años limitó la prestación de algunos servicios reduciendo la oferta de los mismos. Áreas esenciales de la empresa redujeron sus procesos de actividades para bajar costos mientras que otras simplificaron sus procedimientos de trabajo. Desde principios del año (2022) la economía venezolana está marcando nuevamente una pauta hacia la recuperación, y esto exige a Construcciones y Servicios Anaco, C.A, aumentar su eficiencia y eficacia en los espacios de trabajo, especialmente en las áreas funcionales: administrativa y contable, operacional y de servicios, donde coexisten procedimientos para las actividades de contabilidad, tributos, administración, recursos humanos, inventario, mantenimiento, seguridad, atención al cliente y compras.

De acuerdo con la situación descrita que ha afectado la economía, estos procedimientos han registrado bajas en sus ritmos de trabajo, acción percibida en los últimos meses, por constantes problemas con declaraciones de impuestos, registro de la información de los libros de contabilidad, libros de compra y venta, resguardo de documentos, pago de nómina, planificación de actividades, control en la mercancía, falta de mantenimiento en los equipos y herramientas de trabajo y a su vez extravió de los mismos para realizar operaciones de campo diarias, entre otros.

Por esta razón, fue presentada esta investigación la cual buscó constatar la situación de las áreas funcionales, su nivel de eficiencia y las condiciones en la cual están trabajando los procedimientos aquí descritos, para así identificar las debilidades y con base en el método de trabajo Kaizen comenzar un proceso de recuperación y optimización.

Para comprender de una mejor manera el trabajo realizado fueron definidas las siguientes interrogantes:

- ¿En qué condiciones se encuentra actualmente las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A?
- ¿Cuáles elementos han incidido negativamente en las actividades de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A?
- ¿Qué estrategias bajo el método Kaizen pueden aplicarse para corregir las deficiencias y comenzar un proceso de optimización en las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Proponer Estrategias Gerenciales basadas en el método Kaizen para la optimización del desempeño de las Áreas Funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir las condiciones en las que se encuentran actualmente las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.
- Identificar los elementos que inciden negativamente en las actividades de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.
- Establecer estrategias gerenciales bajo el método Kaizen para mejorar las deficiencias y optimizar las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

1.3. Justificación e importancia de la investigación

Una organización debe trazar estrategias de optimización para no quedar desvalorizada y con sistemas obsoletos con el paso del tiempo, por esta razón es fundamental adoptar modelos gerenciales para ejecutar programas de estrategias que favorezcan la buena función y efectividad en el manejo de los sistemas, recursos y ejecución de procedimientos.

Durante años los gerentes han lidiado con el problema de mantener un ambiente de trabajo ajustado a las necesidades del entorno, es decir, factible y cómodo, donde cada trabajador se sienta identificado según sus aportes al bien común, y cada sistema y procedimiento sea ejecutado correctamente arrojando resultados esperados. En este sentido, los países orientales y no orientales han planteado estrategias de gerencia para hacerle frente a esta situación, pero siempre limitados al grupo más importante de trabajo.

El método Kaizen revoluciona este concepto ya que involucra todos los aspectos fundamentales que comprenden las áreas funcionales de una empresa, resaltando el aporte de todos los trabajadores para el logro exitoso de objetivos, mediante la incorporación de estrategias gradualmente. Esta investigación ha buscado optimizar las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, ya que debido a diversas circunstancias estas fueron disminuyendo sus niveles de eficiencia.

Esta investigación permitió a la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, ir optimizando cada área gradualmente, presentando beneficios a mediano y largo plazo. El trabajo en equipo facilito el compartir de conocimiento e información tanto de trabajadores como de estudiantes, garantizando el éxito de la investigación con la mayor cantidad de aportes y beneficios para la empresa.

Para la Universidad de Oriente (UDO) Extensión Cantaura, el beneficio estuvo dirigido por la obtención de un valioso antecedente de un tema poco desarrollado y comprendido por las empresas y empresarios de la localidad. Este trabajo quedó fundamentado en la necesidad de expandir horizontes hacia las estrategias gerenciales para facilitar el manejo organizacional.

1.4. Sistema de variables

Según señala **Sabino (2007)**, el sistema de variables se define “a partir de un conjunto concreto de indicadores y no ya solamente desde el punto de vista teórico, con lo que se llega a la definición operacional.” (p.100). El sistema de variables es una estructura que muestra un conjunto de elementos que simplifican el desarrollo del estudio, indicando en primer lugar definiciones conceptuales para evitar desviaciones del tema, seguidamente señalando las dimensiones (lugares de donde extraer datos) y por ultimo presentando los indicadores (herramientas a emplear para obtener datos).

1.4.1. Definición conceptual

En definición de **Arias (2016)**, consiste en “establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos.” (p.61). La definición conceptual es presentada como la misión de evitar desviaciones del objeto de estudio, es decir, términos ambiguos que puedan frenar el verdadero enfoque de los objetivos plasmados.

1.4.2. Definición operacional

Según concepto del autor **Arias (2016)**, la definición operacional “consiste en establecer indicadores para cada dimensión, así como instrumentos y procedimientos de medición.” (p.63). La definición operacional categoriza en función de los objetivos

las dimensiones a recorrer para obtener datos y los indicadores que permitieron tomar esos datos, sin dejar de lado los aspectos metodológicos otorgados por el tipo y diseño de la investigación.

Cuadro 1. Conceptualización de la variable

Objetivo general: Proponer Estrategias Gerenciales basadas en el método Kaizen para la optimización del desempeño de las Áreas Funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.		
Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual
Describir las condiciones en las que se encuentran actualmente las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	Condiciones en las que se encuentran actualmente las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	Rodríguez (2018) , cita la palabra condiciones como “un estado o nivel funcional en el cual se encuentra un sistema o proceso.” (p.45)
Identificar los elementos que inciden negativamente en las actividades de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	Elementos que inciden negativamente en las actividades de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	En el Diccionario de la Real Academia Española se puede encontrar elementos “un conjunto de aspectos o factores que integran un todo o influyen sobre este”.
Establecer estrategias gerenciales bajo el método Kaizen para mejorar las deficiencias y optimizar las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	Estrategias gerenciales bajo el método Kaizen para mejorar las deficiencias y optimizar las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	Señala Porter (1998) , que las estrategias son “un arte o la habilidad de dirigir por un buen camino los elementos que conforman una operación.” (p.44)

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 2. Operacionalización de las variables

Objetivo general: Proponer estrategias gerenciales basadas en el método Kaizen para la optimización del desempeño de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios anaco, C.A.			
Objetivos específicos	Dimensiones	Indicadores	Fuente
Describir las condiciones en las que se encuentran actualmente las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	Área Administrativa y Contable. Área Operacional. Área de Servicios.	Documentos. Manuales de procedimientos. Herramientas de trabajo.	Bibliográfica y de campo
Identificar los elementos que inciden negativamente en las actividades de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	Área Administrativa y Contable. Área Operacional. Área de Servicios.	Herramientas de trabajo. Manuales de procedimientos. Leyes y reglamentos.	Bibliográfica y de campo
Establecer estrategias gerenciales bajo el método Kaizen para mejorar las deficiencias y optimizar las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	Área Administrativa y Contable. Área Operacional. Área de Servicios.	Manuales de procedimientos. Cronograma de actividades.	Bibliográfica y de campo

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico está constituido por una serie de conceptos y definiciones que guían a los investigadores y terceros en la comprensión del estudio. Se inicia con la presentación de los antecedentes, luego se muestran las bases teóricas y finalmente se señalo el sustento jurídico en el marco de la legislación venezolana vigente.

2.1. Antecedentes de la investigación

En concepto del autor **Arias (2016)** “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.104). De manera general se expresa que los antecedentes de la investigación son estudios previos realizados en condiciones similares al presentado, brindan orientación, soporte bibliográfico y sirven de guías para entender algunos términos relacionadas directamente con el objeto de estudio. Para la presente investigación fueron seleccionados los siguientes antecedentes:

Bandillo (2024), elaboró un trabajo titulado “Plan de mejora a través de Kaizen en la empresa Fotocolombia para mejorar la Productividad Organizacional”. Esta investigación se presentó en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), para optar al título de Maestría en Gerencia de Proyectos. Su objetivo principal fue formular plan de mejora basados en el enfoque Kaizen en la empresa Fotocolombia, para mejorar las políticas y procedimientos organizacionales que contribuyan con la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. Con relación a la metodología usada fue de orden mixto experimental, la conclusión principal fue: Kaizen es aplicable al mejoramiento de los procesos de cualquier modelo de empresa, permiten reorganizar

o proyectar calidad mejorando en todos los aspectos de la organización, además aporta valor agregado con efectos serios, los esfuerzos tienen que ser una cadena de continuidad para lograr resultados.

Aporte del antecedente: Esta investigación tomada como antecedente aportó datos secundarios importantes para el desarrollo secuencial de los objetivos, guiando los principales pasos en el proceso de identificación y selección de estrategias a través del análisis FODA y demás instrumentos ofrecidos por la filosofía Kaizen, para así lograr una aplicación efectiva del método.

Arone (2022), presentó una investigación titulada “Filosofía Kaizen en micro y pequeñas empresas del Rubro Farmacias. Caso: Cadena de Farmacias Especializadas S.A.C, Distrito Ayacucho 2020”. Esta tesis fue elaborada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, para optar al título de Licenciatura en Administración. Los aspectos metodológicos estuvieron soportados por un tipo de investigación aplicada, con enfoque cuantitativo, bajo un nivel descriptivo con un diseño no experimental. La principal conclusión fue: Con respecto a la identificación de los instrumentos de la filosofía Kaizen en la empresa Farmacias Especializadas, como es mejora continua, las (5s) de la filosofía Kaizen y el control de calidad, no están siendo desarrollados en su totalidad en el personal. Se observa una gran debilidad en las herramientas de las (5s), así como en el proceso de mejora continua y control de calidad.

Aporte del antecedente: Este trabajo permitió determinar que el método Kaizen no solamente involucra la parte laboral y el desarrollo de las actividades por parte de los trabajadores, sino que también el aspecto personal, ya que fija a través de sus pilares de proyección y ejecución como las (5s) elementos personales que cada trabajador debe tener en cuenta para lograr el éxito en la organización, uno de ellos es la limpieza y el orden en los espacios de trabajo y la puntualidad laboral.

Villacrés (2018), presentó el siguiente trabajo de grado “Desarrollo de la metodología Kaizen para la optimización del Proceso de Ventas en la empresa Distribuidora Visu” para optar al título de Ingeniero Comercial, ante la Universidad Católica del Ecuador. El objetivo principal de la investigación fue desarrollar la metodología Kaizen para optimizar el proceso de ventas de la empresa. La investigación se realizó bajo un tipo descriptiva acompañada de un diseño de campo, la principal conclusión fue: A través del proceso de mejoramiento continuo se pudo captar varias falencias que tenía el área de ventas en bodega, por lo tanto, la aplicación de un sistema de inventarios brinda la facilidad de tener de manera diaria y exacta, la cantidad de metros disponibles, el producto diseño y color existentes, por lo que para la toma de decisiones en la reposición de inventario será más fácil.

Aporte del antecedente: La presente investigación tomada como antecedente permitió conocer fundamentos y elementos básicos teóricos sobre la aplicación del método Kaizen en los diferentes aspectos administrativos, contables y operativos de una organización. Esta investigación mostró datos valiosos de segunda mano que ayudaron a esclarecer las ideas con relación a la ejecución y preparación de estrategias bajo este método de trabajo.

Fernández y Zambrano (2018), presentaron un trabajo de grado titulado “Plan Estratégico para mejorar las actividades del departamento de Ventas de la Empresa Comercializadora Santa Cruz, C.A” investigación fue presentada ante la Universidad Rafael Urdaneta, para optar al título de Licenciado en Administración. El objetivo principal se basó en diseñar un plan estratégico que identificará y atacará las partidas y procedimientos más vulnerables del departamento de ventas y así mejorar sus actividades. Los aspectos metodológicos fueron tipo de investigación explicativa bajo un diseño de campo, la principal conclusión obtenida arrojó que la empresa presenta problemas con el cumplimiento de los procedimientos especialmente con las ventas a crédito, no se cumplen con los pasos y las líneas de tiempo definidas en el plan de

trabajo, arrojando pérdida de recursos y afectando la presentación y proyección de ingresos.

Aporte del antecedente: Este antecedente muestra la importancia de contar con planes de trabajo para las actividades de ventas, fundamento indispensable de las actividades administrativas y contables, ya que representan el ingreso principal de la empresa. Para ello debe existir una supervisión sobre cada procedimiento que permita vigilar el desarrollo diario de las ventas, además que cada trabajador realice su esfuerzo según las pautas señaladas, para así cumplir con cada paso establecido de acuerdo con el orden y las necesidades empresariales.

El autor **Parra (2017)**, presentó un trabajo de grado titulado: “Propuesta de estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de servicios postales del Perú filiar Chiclayo” esta investigación fue presentada ante la Universidad Señor de Sipán, para optar al título de Licenciado (a) en Administración. Su objetivo principal fue: Elaborar la propuesta un plan de estrategias Kaizen para mejorar la productividad del personal, la metodología estuvo compuesta por el método deductivo estadístico. La principal conclusión fue: la gerencia no se involucra en las actividades enfocadas a mejorar la calidad de vida y obtener a la vez un buen desempeño de sus colaboradores. Además existe una barrera de comunicación lo cual impide que los empleados hagan llegar sus propuestas sobre mejorar procedimientos y el clima organizacional.

Aporte del antecedente: Esta investigación aportó datos valiosos para estructurar los objetivos del estudio realizado, además permitió entender con mayor facilidad los principales elementos del método Kaizen, el cual no solamente se centra en la parte abstracta de la organización (maquinarias, herramientas, procedimientos, entre otros) sino también en la parte personal y profesional de cada trabajador, es decir que puede y debe aportar este para mejorar las deficiencias organizacionales.

2.2. Bases teóricas

Según palabras del autor **Sabino (2007)**, señala que “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” (p.67). De manera general las bases teóricas son aquel sustento bibliográfico y conceptual de la investigación, en ellas se describe y define la principal terminología empleada para darle mayor comprensión al estudio, la mayoría de estas se encuentran sustentadas por algún autor.

2.2.1. Concepto de Kaizen

El método Kaizen según **Masaaki (1998)**, consiste en “un mejoramiento continuo que involucra a todos gerentes y trabajadores por igual” (p.89). Es una estrategia de gestión empresarial que busca la mejora continua de las operaciones de una organización mediante el perfeccionamiento cotidiano y progresivo. Su objetivo es implementar mejoras y reducir ineficiencias para construir un entorno efectivo y productivo que aumente la competitividad de las empresas.

Por su parte el autor **Atlas (2021)**, señala que “el método Kaizen es una metodología que tiene como objetivo clave eliminar las actividades que no agregan valor en la cadena productiva. Esta herramienta tiene un potencial enorme para ayudar así a mejorar la productividad de las empresas”. (p.36)

2.2.2. Origen del método Kaizen

Kaizen es un término de origen japonés que está compuesto de las palabras (Kai que significa cambio) y (Zen cuyo significado es bueno). El método Kaizen brinda un enfoque basado en la búsqueda del perfeccionamiento siempre que exista alguna

posibilidad de hacer un cambio para bien en un procedimiento administrativo o contable. A pesar de que esta mentalidad se remite al pensamiento oriental, ciertos autores señalan que la invención del método se dio en los Estados Unidos en la década de los años (40) durante la Segunda Guerra Mundial y fue el ingeniero W. Edwards Deming, quien desarrollaría una metodología para elevar la productividad en las empresas con el fin de reducir gastos y mejorar la calidad de los productos, y cumplir así con la alta demanda de bienes que requería el estado de guerra de ese entonces.

2.2.3. Características del método Kaizen

- **Implica un cambio de mentalidad:** Esto es entendible en tanto el mercado cambia día con día y mantenerse productivos exige estar a la vanguardia.
- **Se basa en los pequeños cambios:** El método Kaizen no busca hacer grandes cambios estructurales, sino crear conciencia en que los pequeños cambios y las acciones cotidianas pueden incidir enormemente en el gran panorama.
- **Es un enfoque integrativo:** Otro aspecto a considerar es que es ideal para optimizar las estrategias de trabajo en equipo. Al final del día, una empresa no es sino la suma de personas que buscan un objetivo común.

2.2.4. Principios fundamentales del método Kaizen

Según el autor **Masaaki (1998)**, estos son los diez (10) principios fundamentales del método Kaizen:

- Descartar las ideas convencionales.

- Que las cosas sucedan: pensar en cómo hacerlas y no por qué no se pueden hacer.
- No crear excusas ni justificar el pasado.
- Remediar los errores inmediatamente una vez detectados.
- No buscar la perfección; sino la excelencia.
- Creatividad antes que capital, usar sabiduría.
- Desarrollar sabiduría cuando se presenten dificultades.
- Preguntar ¿por qué? cinco (5) veces para buscar la raíz del problema.
- Busca la sabiduría en muchas personas en lugar del conocimiento de solo una.
- Nunca dejar de mejorar.

2.2.5. Etapas de ejecución del método Kaizen

Según el autor **Velázquez (2004)**, el método Kaizen suele apoyarse en cinco (5) pasos para su desarrollo, estas son:

- **Simplificar las tareas:** “Distribuir correctamente pequeñas tareas que se puedan alcanzar día a día para lograr una mayor efectividad de las labores, por parte del personal”. (p.56)
- **Aplicar el método todos los días:** “Principalmente se trata de reproducir el paso número uno (1) incansablemente para crear el hábito, durante un periodo de tiempo necesario”. (p.56)
- **Emplear el diagrama de Pareto:** “Es una gráfica cuya finalidad es organizar valores, ya sea de forma ascendente, descendente, de menor a mayor o de izquierda a derecha, con el objetivo de asignar un orden de prioridades para facilitar el origen de las fallas que afectan el proceso productivo”. (p.56)

- **Emplear un histograma:** “Es la representación básica de las variables que influyen en el proceso tanto administrativo como contable. Esto permite evaluar la productividad” (p.56)
- **Diagrama de Ishikawa:** “Es una herramienta que se utiliza para identificar las causas de algún problema, analizando todos los factores involucrados en la ejecución de un proceso” (P.56)

2.2.6. Definición de las (5s) en el método Kaizen

Expresa el autor **De Tena (2019)** “El método Kaizen es pura estrategia, y su objetivo es llegar a una organización cada vez más perfecta, para ello, promueve un ambiente laboral que use la disciplina para aplacar y eliminar el tiempo improductivo, esto se conoce como las cinco S”. (p.45)

- **Seiri:** diferenciar lo que es útil de lo que es inútil.
- **Seiton:** ordenar lo que sea útil y decidir qué hacer con lo que es inútil.
- **Seiso:** luchar para que el orden y la limpieza sean una constante.
- **Seiketz:** mantener una higiene y aseo personal cuidados.
- **Sheitzuke:** alimentar la disciplina y el autocontrol como base de una productividad óptima.

De manera general las (5s) suelen definirse como:

- **Seiri (clasificación y descarte):** Significa separar las cosas necesarias y las que no la son manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado y el último punto es la clasificación de residuos. Generamos residuos: papel, plásticos, metales, entre otros.

- **Seiton (organización):** La organización es el estudio de la eficacia. Es una cuestión de cuán rápido uno puede conseguir lo que necesita, y cuán rápido puede devolverla a su sitio nuevo y cada cosa debe tener un único y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. Todo debe estar disponible y próximo en el lugar de uso.
- **Seiso (limpieza):** La limpieza la debemos hacer todos es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar, si las personas no asumen este compromiso la limpieza nunca será real.
- **Seiketsu (higiene y visualización):** La higiene es el mantenimiento de la limpieza, del orden, quien exige y hace calidad cuida mucho la apariencia. En un ambiente limpio siempre habrá seguridad, quien no cuida bien de sí mismo no puede hacer o vender productos o servicios de calidad.
- **Sheitzuke (compromiso y disciplina):** Disciplina no significa que habrá unas personas pendientes de la ejecución de las actividades. Disciplina quiere decir voluntad de hacer las cosas como se supone se deben hacer, es el deseo de crear un entorno de trabajo en base de buenos hábitos. Mediante el entrenamiento y la formación para todos.

2.2.7. Dimensiones del método Kaizen

Los autores **Toscana y Brito (2019)**, señalan que el método Kaizen se apoya en las siguientes dimensiones de trabajo “Planear, Hacer, Verificar y Actuar”. (p.9). Siendo definidas de la siguiente forma:

- **Planear:** Consiste en seleccionar e involucrar en el proceso de transformación las personas correctas, recopilar los datos disponibles, comprender las necesidades de la empresa y estudiar los procesos involucrados.
- **Hacer:** Consiste en implementar las mejoras, no sin antes identificar la causa de los problemas, además de recopilar los datos oportunos y apropiados para presentar las posibles soluciones.
- **Verificar:** Se basa en analizar y desplegar los datos, ubicando en ellos problemas y errores, para luego documentarlos, identificando cada diferencia que existe con el entorno real.
- **Actuar:** Incorporar mejoras al proceso mediante la participación de los integrantes de la empresa o área sujeta al estudio. Además de identificar los nuevos proyectos que se originen y problemas.

Estas dimensiones facilitan la ejecución de las estrategias desarrolladas según el método de trabajo Kaizen, por consiguiente se deben tener en cuenta al momento de su proyección e implementación en las diferentes áreas de la empresa.

2.2.8. Proceso de mejora continua

Según el autor **Requilme (2020)**, afirma que, “el crecimiento y desarrollo lleva implícito la identidad de todos los procesos y el estudio detallado de cada paso concebido y por lo tanto este proceso es la forma más efectiva para mejorar la calidad y eficiencia de las organizaciones” (p.42). El proceso de mejora continua refiere a que todos estos pasos son un ciclo y cuando este es desarrollado llegando a la última fase que es actuar, pues se tendría que volver a realizar para ver si hubo algunas fallas.

Para el autor **Antonucci (2021)**, las cuatro (4) etapas del proceso continuo son:

- **Plan.** (Planificar): “En esta fase se trabaja en la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos”.
- **Do.** (Hacer/ejecutar): “El momento de llevar a cabo el plan mediante la correcta realización de las tareas planificadas, la aplicación controlada del plan y la verificación y obtención del feedback necesario para el posterior análisis”.
- **Check.** (Comprobar/verificar): “Implantada la mejora se comprueban los logros obtenidos en relación a las metas u objetivos que se marcaron en la primera fase del ciclo mediante herramientas de control (Diagrama de Pareto)”.
- **Act.** (Actuar): “Comparado el resultado obtenido con el objetivo marcado inicialmente, es el momento de realizar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar los puntos o áreas, así como extender y aprovechar los aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos”.

2.2.9. Gerencia

Según el autor **Robbins (2014)** considera a la gerencia como “un proceso que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control la cual se obtiene con eficacia y eficiencia, es decir la gerencia trabaja y se desarrolla utilizando para ello al personal, para lograr así un fin determinado” (p.34). La gerencia guía el desarrollo de las actividades de cada empresa, se encarga de planificar, organizar, direccionar las tareas que permitirán lograr los objetivos y alcanzar las metas.

2.2.10. Estrategias gerenciales

Los autores **Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008)**, señalan al término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales” (p.89). Las estrategias gerenciales se basan en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual deben estar dirigidas hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos.

2.2.11. Áreas funcionales

Son aquellas áreas encargadas de agrupar y organizar las principales actividades de la empresa, bajo métodos seguros de trabajo, aprovechando al máximo los recursos disponibles y manteniendo el margen de calidad y efectividad en cada producto o servicio. Dentro de las áreas funcionales se tienen:

- **Área administrativa y contable:** Es una de las principales áreas de la organización, elabora los registros contables y estados financieros, referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras. Además organiza y prepara las actividades de pago de impuestos, servicios, nomina, alquiler, gestión de permisos, distribución de recursos, entre otros.

Dentro del área administrativa y contable coexisten las siguientes sub áreas o departamentos:

- **Administración:** El departamento administrativo es el encargado de gestionar, organizar y planificar todas las actividades inherentes al funcionamiento de la empresa. Desde el cumplimiento de obligaciones frente al Estado, proveedores y terceros, hasta la gestión funcional y motivadora para trabajadores.
- **Tributos:** Departamento encargado de procesar todo lo relacionado con la gestión de tributos, es decir, declaración y pago de los impuestos, tasas y contribuciones especiales a las cuales se encuentre sujeta la organización. Se apoya en los diferentes instrumentos que brinda la administración tributaria, como libros de compra y venta, comprobantes de retención, entre otros.
- **Contabilidad:** Departamento o área encargada de los registros financieros, es decir, de asentar en los libros las operaciones que validan cada actividad económica. Se apoya en el libro diario, mayor y de inventario, además de los diferentes programas computarizados.
- **Recursos humanos:** Se encarga de la selección del personal, además del monitoreo del mismo bajo la entrada y salida, rendimiento, productividad, elaboración y pago de nómina, entre otros.
- **Área operacional:** Es la encargada de coordinar todas las actividades de producción o prestación de servicios y mantener el ritmo y la productividad de la empresa.

Dentro de ella coexisten:

- **Inventario y almacén:** Representa la cantidad de materia prima, productos en procesos o productos terminados con los cuales cuenta la empresa para

enfrentar su proceso de ventas o prestación de servicios. Además agrupa materiales para el mantenimiento y funcionamiento de los equipos y herramientas de trabajo.

- **Mantenimiento y logística:** Se encarga del mantenimiento de los equipos y herramientas de trabajo, empleados para la transformación de la materia prima o para prestar los servicios que ofrece la empresa. Además coordina las jornadas de trabajo de cada equipo en función de su capacidad, vida útil y condiciones, desarrollar cronogramas en función del mantenimiento de los equipos y herramientas, entre otros.
- **Seguridad y vigilancia:** Dispuesta para resguardar tanto los equipos, herramientas e instalaciones de la empresa, como al personal que en ella labora. Desarrolla planes de vigilancia y seguridad para mantener siempre en resguardo cada elemento del proceso productivo, además de velar por el cumplimiento de las normas internas de seguridad, crear y coordinar con autoridades locales planes de contingencia ante posibles desastres naturales e incendios.
- **Área de servicios:** Es un área cuya principal función es comercial los productos o servicios que vende o presta la empresa, a través de estrategias de mercadeo y ventas, además gestiona los procesos de compra de materiales, insumos y herramientas para el proceso productivo. Dentro de ellas coexisten:
- **Atención al cliente:** Dispuesta para ofrecer los productos y servicios que la empresa vende o presta, elaborando estrategias de mercadeo para así mantener altos índices y percibir ganancias favorables.

- **Departamento de compras:** Se encarga de gestionar todas las compras de equipos, materiales e insumos que requiera la empresa para su proceso productivo.

2.2.12. Registro contable

Según el autor **Catácora (2007)**, consiste en “el registro destinado a asentar consecutivamente cualquier clase de transacción que afecta o puede afectar; transformar o modificar el patrimonio de la empresa” (p.213). Los registros contables son las anotaciones de forma cronológica; y cumpliendo con ciertas condiciones, de las operaciones financieras en las cuales se ve envuelta la entidad por la realización de su giro habitual, adquisición de mercancía, activos, pago de sueldos y salarios, y demás acciones inherentes a las funciones operativas y administrativas.

2.2.13. Cuenta

Para el autor **Brito (2001)**, la cuenta suele definirse de la siguiente manera “es el medio o instrumento contable a través del cual son registradas las operaciones de acuerdo con su naturaleza, y donde se refleja el movimiento de todo lo que recibió y todo lo que entregó” (p.9).

2.2.14. Activos

Para el autor **Gómez (2008)**, los activos “son aquellas propiedades que posee la empresa y que se les puede asignar algún valor monetario. Tales propiedades pueden estar representadas en bienes materiales o no, derechos de usufructo, de goce o de participación” (p.12).

2.2.15. Pasivos

Gómez (2008), define pasivos como “aquel término contable que habla sobre el conjunto de deudas y obligaciones pendientes de pago” (p.13). En otras palabras los pasivos son el conjunto de obligaciones impuestas por la financiación facilitada por un acreedor y representa el fondo monetario que la empresa posee y debe a terceros y tiene que pagar o devolver, habitualmente en cuotas y períodos establecidos.

2.2.16. Patrimonio

Señala el autor **Gutiérrez (2015)**, que el patrimonio “suele ser considerado como todos los bienes y servicios de dominio, que pertenecen y respaldan las actividades financieras y económicas de una entidad, empresa u organización” (p.56). Suele expresarse al patrimonio como el conjunto de bienes y derechos, cargas y obligaciones, pertenecientes a una persona natural o una persona jurídica.

2.2.17. Organización

Las organizaciones son entidades de trabajo creada por un grupo de personas naturales con el fin de producir algún bien o prestar algún servicio, se clasifican de acuerdo a la legislación de cada Estado, y en base a las actividades que realizan las cuales pueden ser: de servicios, comerciales e industriales.

2.2.18. Procedimientos

Catácora (2009), define procedimientos como “aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones en los libros de contabilidad, o cualquier otra actividad inherente al funcionamiento de la empresa” (p.210). En términos generales, se entiende por el método a través del

cual se llevan a cabo ciertas acciones, que forman parte de un mismo proceso. Es decir, se trata del modo en que se procede a realizar algo, la manera específica paso a paso a través de la cual se realiza una acción.

2.3. Bases legales

La autora **Balestrini (2006)**, señala que las bases legales reflejan “la distancia existente entre las elaboraciones resumidas en el contenido del concepto y los hecho empíricos referidos” (p.48). Estas son el soporte jurídico, en el cual se apoyó la investigación, según las apreciaciones del Estado:

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en la Gaceta Oficial (5.908) Extraordinaria, de fecha 19 de febrero 2009.

De la actividades económicas

Artículo 112: Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes, servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

2.3.2. Código Orgánico Tributario (COT). Gaceta Oficial (6.507) de fecha 29 de enero de 2020.

Obligación tributaria

Artículo 13: La obligación tributaria surge entre el Estado, en las distintas expresiones del poder público, y los sujetos pasivos en cuanto ocurran los supuestos de hecho previstos en la Ley.

La obligación tributaria constituye un vínculo de carácter personal, aunque su cumplimiento se asegure mediante garantía real o con privilegios especiales.

De los contribuyentes

Artículo 22: Son contribuyentes los sujetos pasivos respecto a los cuales se verifica el hecho imponible. Dicha condición puede recaer:

1. En las personas naturales, prescindiendo de su capacidad contributiva.
2. En las personas jurídicas y los demás entes colectivos, a los cuales otras ramas jurídicas atribuyen calidad de sujeto de derecho.
3. En las entidades donde se constituyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y tengan autonomía funcional.

2.3.3. Código de Comercio. Publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria (475) del 21 de diciembre de 1955.

Del objeto

Artículo 1: El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

De los comerciantes

Artículo 10: Son comerciantes los que teniendo capacidad para contratar hacen del comercio su profesión habitual, y las sociedades Mercantiles.

De la obligación de llevar libros

Artículo 32: Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro diario, el libro mayor y el de inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estima conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

Del libro diario

Artículo 34: En el libro diario se asentarán, día por día, las operaciones que haga el comerciante, de modo que cada partida exprese claramente quién es el acreedor y quién el deudor, en la negociación a que se refiere, o se resumirán mensualmente, por lo menos, los totales de esas

operaciones siempre que, en este caso, se conserven todos los documentos que permitan comprobar tales operaciones, día por día.

No obstante los comerciantes por menor, los que habitualmente sólo vendan al detal, directamente al consumidor, cumplirán con la obligación que impone este artículo con sólo asentar diariamente un resumen de las compras y ventas hechas al contado, y detalladamente las que hicieran a crédito, y los pagos y cobros con motivo de éstas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Citando al autor **Arias (2016)**, “una vez efectuada la operacionalización de las variables y definido los indicadores es hora de seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de datos correspondientes para verificar la hipótesis o responder las preguntas formuladas” (p.69).

En este sentido nace el marco metodológico.

3.1. Tipo de investigación

Según lo señalado por el autor **Behar (2008)**, la investigación descriptiva sirve para “analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componente” (p.25). Por su parte el autor **Arias (2016)**, expresa que la investigación descriptiva consiste “en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de conocer su estructura o comportamiento, los resultados de este tipo de investigación se ubican en el nivel intermedio del conocimiento” (p.24).

La investigación de tipo descriptiva facilitó el análisis y la caracterización de las diferentes acciones y procedimientos que se manifiestan en las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A. Gracias a esto se logró determinar el nivel de eficiencia que presentan dichas áreas, además de las debilidades y obsolescencia en los procedimientos y herramientas empleados. Con esta información fue más fácil y sencillo definir estrategias bajo el método Kaizen, las cuales permitirán en el menor tiempo comenzar el proceso de optimización, según las necesidades y recursos disponibles de la empresa.

3.2. Diseño de la investigación

En función de diversos autores el diseño de la investigación suele definirse como:

Para **Sabino (2007)**, el diseño “tiene como objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (p.69). El diseño de investigación es un conjunto de herramientas, elementos y estrategias útiles para la captación y recolección de datos, en función de las necesidades del estudio; datos primarios: diseño de campo (extraídos directamente del lugar de los hechos) datos secundarios: diseño documental procesados en otras investigaciones (extraídos de trabajos previamente presentados).

3.2.1. Diseño de investigación de campo

En palabras de **Sabino (2007)**, la investigación de campo está basada “en datos primarios obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que a través de ello el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido” (p.67). Este tipo de investigación permitió ubicar y extraer datos directamente del lugar de los hechos, de las áreas funcionales (administrativa y contable, operacional y de servicios) de empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

3.2.2. Diseño de investigación documental

Según el autor **Arias (2016)**, este diseño de investigación se basa “en un proceso de búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores” (p.29). El

aporte de este diseño fue: datos secundarios que sirvieron para complementar la teoría (antecedentes, conceptos, definiciones, bases legales) extraídos de tesis, trabajos, otras investigaciones, libros e internet.

3.3. Población y muestra

De acuerdo con diferentes autores la población y la muestra suelen definirse:

3.3.1. Población

El autor **Sabino (2007)**, expresa población como “cualquier conjunto de elementos finitos o infinitos de personas, casos o elementos que presentan alguna o algunas características en común” (p.120). Para este estudio la población quedó conformada por los trabajadores de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, siendo estos trece (13) señalados en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Población

Nro.	Trabajadores.	Área.
1	Gerente	Gerencia. (1).
1	Asistente contable	Administrativa y Contable. (3)
1	Jefe de personal	
1	Analista tributario	
1	Almacenista	Área operacional. (7)
2	Mantenimiento y logística	
4	Seguridad y vigilancia	
1	Atención al cliente	Área de servicios. (2)
1	Encargado de compras	
	Total:	13 trabajadores.

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

3.3.2. Muestra

El autor **Castro (2003)**, dice que la muestra se define así “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.69). En este sentido, para esta investigación la muestra quedó conformada por un total de trece (13) trabajadores, los cuales fueron presentados en la tabla (1), trabajadores de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

3.4. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son en palabras del autor **Arias, Méndez y Sabino:**

Arias (2016), las técnicas de recolección de datos “son el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.69). Las técnicas vienen dadas por los diseños seleccionados y representan elementos que hacen más sencilla la obtención de datos, como la encuesta, entrevista, revisión documental, observación estructurada y no estructurada, entre otros.

3.4.1. Análisis o revisión documental

Méndez (2005), define revisión documental “comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute críticamente” (p.36). Esta técnica está estrechamente relacionada con la búsqueda de información en trabajos ya realizados, antecedentes procesados y presentados por otros investigadores (tesis, libros, folletos e internet). Fue empleada para reforzar la teoría y sustentarla, permitiendo darles mayor comprensión a los lectores y usuarios de la investigación.

3.4.2. Observación directa

Sabino (2007), la observación se define como “el arte de percibir activamente la realidad exterior, orientándole hacia la recolección de datos previamente definidos como interés en el curso de la investigación” (p.48).

La observación se basa en el arte de percibir una actividad, hecho o fenómeno, siguiendo o no algunas pautas preestablecidas. Esta técnica se utilizó para observar y visualizar las actividades y procedimientos utilizados en las áreas funcionales (administrativa y contable, operacional y de servicios) de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, a través de ella fueron captados gran cantidad de datos, permitiendo estos comprender mejor la problemática: situación actual de los procedimientos y las principales debilidades, entre otros.

3.4.3. Encuesta

Expresa el autor **Arias (2016)**, que la encuesta “es una técnica que obtiene información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o con relación a un tema en particular en un momento único” (p.74). A través de esta técnica se obtuvieron datos mediante la aplicación de preguntas con opciones de respuesta cerradas, plasmadas bajo un cuestionario sobre los procedimientos y actividades de las áreas funcionales (administrativa y contable, operacional y de servicios) de la entidad.

3.4.4. Entrevista no estructurada

El autor **Arias (2016)**, señala que “en esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente, sin embargo se orienta por unos objetos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista” (p.73). La entrevista

permitió crear una interacción cara a cara con el personal de la empresa, discutiendo abiertamente sobre las consideraciones más importantes del problema.

3.5. Instrumentos de recolección de datos

Citando al autor **Arias (2016)**, un instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso, dispositivo o formato en papel o digital que se utiliza para obtener registrar y almacenar información” (p.70). Los instrumentos usados fueron:

3.5.1. Cuestionario

El cuestionario suele definirse según el autor **Arias (2016)**, como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo en una serie de preguntas” (p.76). Siguiendo las necesidades de la investigación y respetando las políticas de la empresa fueron elaboradas dieciséis (16) preguntas con opciones de respuesta cerrada, siendo estas consultadas a la muestra, cabe resaltar que la temática estuvo estrechamente relacionada con el tema de estudio.

3.5.2. Lista de chequeo

Para el autor **Arias (2016)**, la lista de cotejo “es un instrumento en el que se indica la presencia o la ausencia de un aspecto, conducta a ser observada. Se estructura en tres o cuatro columnas” (p.72). Esta lista facilitó describir las condiciones en las cuales se encuentra las áreas funcionales (administrativa y contable, operacional y de servicios) de la empresa, permitiendo observar elementos puntuales para un funcionamiento adecuado y óptimo.

3.5.3. Otros instrumentos utilizados

- Cuadernos o block de notas, teléfono celular, computadoras.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Las técnicas de procesamiento de datos son aquellas utilizadas para clasificar, agrupar y presentar los datos e información ya obtenidos, sea en cuadros, gráficos, flujogramas, entre otros. En función de las necesidades de esta investigación las técnicas empleadas fueron:

3.6.1. Estadística descriptiva

El autor **Sabino (2007)**, expresa que “se nos presentan como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles forma definitiva” (p.214). La estadística descriptiva fue utilizada para agrupar y presentar los datos mostrándolos en tablas, cuadros, gráficos y figuras, esto simplificó la redacción del análisis sobre cada situación.

3.6.2. Matriz FODA

Para el autor **Rodríguez (2012)**, el análisis FODA consiste en “realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas” (p.35). Esta matriz fue indispensable ya que permitió agrupar los datos y en base a ello, identificar las principales debilidades y amenazas de las áreas funcionales (administrativa y contable, operacional y de servicios) de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Aspectos generales de la empresa

4.1.1. Breve reseña histórica de la empresa

Construcciones y Servicios Anaco, C.A, es una entidad con más de veinte (20) años de experiencia en la prestación de servicios industriales y civiles como: mantenimientos de campos industriales, jardines, pintura de casas y edificios, plantas industriales; instalación y reparación de equipos petroleros; reacondicionamiento y tendido de tuberías, mecánica diesel y automotriz, entre otros. Está ubicada en la Carretera Nacional Anaco Cantaura a (50) metros de la Alfarería Alcan, C.A. Cabe resaltar que esta organización nace por la integración de un conjunto de hombres y mujeres que vieron en la zona centro y sur del estado Anzoátegui oportunidades para el desarrollo y crecimiento, a través del trabajo duro y en equipo. Esta entidad está constituida como una Compañía Anónima (C.A), según las disposiciones legales establecidas en Venezuela.

4.1.2. Misión de la empresa

Consolidarse en el mercado regional y nacional como una industria que ofrece servicios de alta calidad con los mejores estándares de seguridad y control, a los precios más cómodos del mercado. Con una gama de equipos y herramientas modernos y ajustados a los nuevos patrones tecnológicos e industriales, que requiere la población venezolana.

4.1.3. Visión de la empresa

Ser una industria eficaz a la hora de resolver problemas de mantenimiento de jardines, pinturas de casas, edificios, además de reparación de equipos petroleros, reacondicionamiento y tendido de tuberías, mecánica diesel y automotriz, entre otros. Que los clientes se sientan satisfechos con el trabajo recibido que vean en la empresa una amiga para solucionar sus problemas, con un personal calificado.

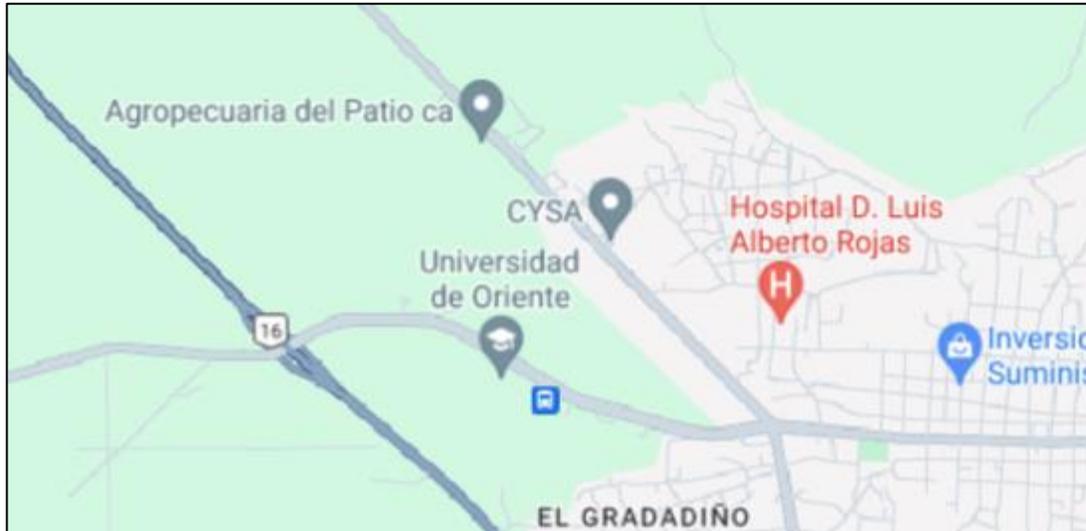
4.1.4. Valores de la empresa

- **Honestidad:** Comprometidos con la recuperación y crecimiento de la economía nacional a través del cobro justo por cada servicio prestado, siempre dando lo mejor con los equipos, herramientas y personal disponible.
- **Respeto:** Respetando siempre la postura y visión de nuestra distinguida clientela, cumpliendo cabalmente con lo presupuestado en los tiempos y plazos definidos.
- **Solidaridad:** Brindar oportunidad de desarrollo, crecimiento personal y profesional a cientos de hombres y mujeres a través del trabajo digno ejecutado dentro y fuera de esta prestigiosa organización. Una mano amiga siempre al servicio de la colectividad.

4.1.5. Ubicación geográfica

La organización Construcciones y Servicios Anaco, C.A., está ubicada en la Carretera Nacional Anaco Cantaura a cincuenta (50) metros de la Alfarería Alcan, C.A. Sector las Malvinas.

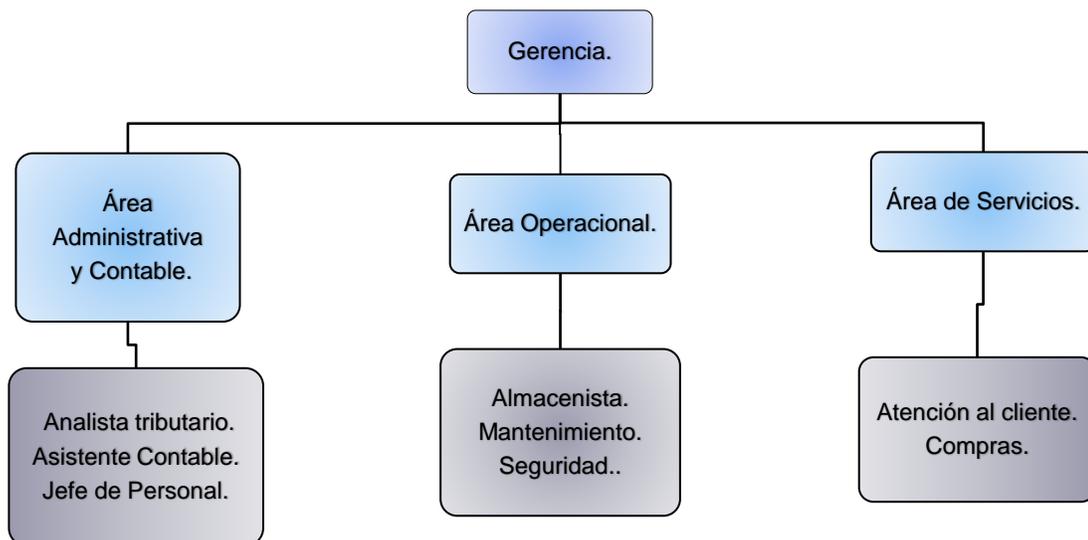
Figura 1. Ubicación satelital



Fuente: Google Maps (2024)

4.1.6. Estructura organizativa

Figura 2. Organigrama



Fuente: Construcciones y Servicios Anaco, C.A. (2024)

4.2. Presentación y análisis de los resultados

4.2.1. Descripción de las condiciones en las que se encuentran actualmente las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

Este objetivo fue realizado gracias a las siguientes técnicas metodológicas análisis documental y observación directa, estas se apoyaron en instrumentos como: lista de cotejo, manuales de procedimiento y computadora. En función de describir las condiciones (estado actual) de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, son señalados los resultados encontrados. Cabe precisar que estas áreas agrupan una serie de procedimientos utilizados para cumplir con las obligaciones tributarias, administrativas, contables, pago de nómina, mantenimiento de herramientas y equipos, seguridad y vigilancia de las instalaciones de la empresa, prestación de servicios, entre otros. En las siguientes líneas se mencionan los aspectos más importantes.

Área administrativa y contable: Procedimiento de contabilidad

- Clasificar la información para su registro en los libros de contabilidad.
- Elaborar los asientos en borradores para el registro de las operaciones.
- Emitir informe del sistema contable a la gerencia.
- Monitorear cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Monitorear ingresos y egresos.

Área administrativa y contable: Procedimiento administrativo

- Programar las actividades a realizar.
- Revisar si están pendientes de pago impuestos y contribuciones especiales.

- Constatar acciones pendientes de pago (agua, luz, internet, aseo, alquiler).
- Solicitar informe de trabajadores y nómina.

Área administrativa y contable: Procedimiento tributario

- Ordenar y clasificar las facturas y documentos tributarios de la empresa.
- Aplicar los respectivos procedimientos de retenciones de impuestos.
- Elaborar los libros de compra y venta para cada mes.
- Procesar las declaraciones de impuestos y contribuciones especiales.
- Enterar los impuestos retenidos.
- Elaborar cronograma de actividades en función del Calendario Fiscal.
- Mantener actualizada la Cartelera Fiscal de la empresa.

Área administrativa y contable: Procedimiento recursos humanos

- Elaborar y preparar contratos.
- Presentar informes a la gerencia de los contratos elaborados.
- Controlar la entrada y salida del personal.
- Elaborar nómina y procesar su pago.

Área operacional: Procedimiento inventario y almacén

- Control sobre la entrada y salida de mercancía, materiales.
- Suministro de materiales en las áreas que lo necesiten.
- Informar al departamento de compras de los insumos agotados.
- Clasificar la mercancía según las disposiciones de la empresa en los almacenes.
- Preparar y presentar mensualmente informe a la gerencia.

Área operacional: Procedimiento mantenimiento y logística

- Verificar el funcionamiento de los equipos y herramientas de trabajo.
- Programar y coordinar actividades de movimiento de maquinaria y traslado de herramientas, usados habitualmente en los servicios que presta la empresa.
- Crear planes de acción para atender contingencias.
- Crear un cronograma de mantenimiento para los equipos y herramientas.

Área operacional: Procedimiento seguridad y vigilancia

- Velar por la seguridad del personal y las instalaciones de la empresa.
- Aplicar normas de seguridad industrial.
- Definir áreas de alto riesgo en la empresa sujetas a vulnerabilidades.
- Mantener comunicación constante con autoridades municipales.
- Crear planes de acción para atender contingencias.

Área de servicios: Procedimiento atención al cliente

- Clasificar los servicios que presta la empresa según formas de pago.
- Actualizar la cartera de clientes.
- Identificar los servicios más solicitados por los clientes.
- Realizar los respectivos cobros según las disposiciones de la empresa.
- Presentar informe semanal de actividades a la gerencia y a contabilidad.

Área de servicios: Procedimiento compras

- Solicitar informe de almacén e inventario.
- Gestionar las actividades de compra.

- Presentar a la gerencia información detallada de las actividades de compras.
- Transmitir facturas con sus respectivas copias al área contable y tributaria para su registro y clasificación.
- Preparar información para la elaboración de los libros de compra y venta.

En función de las actividades que son realizadas en las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, y para conocer las condiciones en las cuales se encuentran fue necesario la aplicación de una lista de cotejo, la cual se apoyó en diferentes criterios de observación. Se percibieron aspectos determinantes para los procedimientos definidos y presentados con anterioridad.

- **Nombre de la empresa:** Construcciones y Servicios Anaco, C.A.
- **Ubicación de la empresa:** Carretera Nacional Anaco Cantaura a cincuenta (50) metros de la Alfarería Alcan, C.A. Cantaura, Edo: Anzoátegui.
- **Lugar de la observación:** Áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.
- **Tiempo de la observación:** Una (1) hora diaria durante dos (2) semana.
- **Actividades:** Procedimientos administrativos, contables, tributarios, recursos humanos, inventarios, seguridad, logística, atención al cliente y compras.

Tabla 2. Consideraciones de la lista de cotejo

Columna 1.	Columna 2.	Columna 3.	Columna 4.
Indicadores	Sí	No	No aplica
Representan los aspectos o elementos a observar en la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	Representa la presencia positiva del elemento o aspecto observado en la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	Representa la presencia negativa del elemento o aspecto observado en la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.	No existe ninguna relación del elemento o aspecto observado en la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Tabla 3. Lista de cotejo

Indicadores:		Sí:	No:	No aplica:
1.	Área administrativa y contable con espacios de trabajo ordenados:		X	
2.	Sistema contable operativo y con licencia de trabajo vigente:		X	
3.	Respaldo de información contable en borradores y otros documentos:	X		
4.	Buena comunicación entre los trabajadores de las diferentes áreas funcionales:	X		
5.	Procedimientos actualizados para monitorear las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar:		X	
6.	Facturas de compra y venta dispuestas siguiendo un orden cronológico.	X		
7.	Cartelera fiscal actualizada:		X	
8.	Libros de compra y venta actualizados según el mes en curso:	X		
9.	Ejecución de procedimientos actualizados de control interno para los ingresos y los gastos.		X	
10.	Cartera de clientes actualizada:		X	
11.	Control sistematizado de la entrada y salida de trabajadores		X	
12.	Pago de nómina puntual, según los días que corresponda el pago a cada trabajador:		X	
13.	Plan de acción para enfrentar eventualidades y fallas en los servicios públicos:		X	
14.	Internet estable y con buena conectividad y velocidad.	X		
15.	Programación de actividades visible para cada área funcional de trabajo:		X	
16.	Materiales y suministros existentes en almacén, clasificados según disposiciones de la empresa:		X	
17.	Revisión diaria de equipos y herramientas de trabajo del área operacional:		X	
18.	Plan de acción para enfrentar contingencia ante falla en las herramientas de trabajo (vehículos, maquinarias, mezcladoras, entre otros):		X	

Continuación tabla 3. Lista de cotejo

19.	Cumplimiento de normas de seguridad industrial por parte de los trabajadores del área operacional, almacén, mantenimiento y logística:		X	
20.	Puntualidad en el cambio de guardia entre los trabajadores del área de seguridad y vigilancia:		X	
21.	Puntualidad por parte de los trabajadores con respecto a los horarios de trabajo fijados por la empresa:		X	

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, presentan condiciones bajas de operatividad y necesitan estrategias de optimización para aumentar la productividad, simplificar las acciones y generar ambientes más seguros de trabajo. Se percibieron en el área administrativa y contable desorden en los escritorios con aglomeración de documentos, sistemas contables con licencias de trabajo vencidas lo que pone en riesgo la información contable de la empresa, además de existir procedimientos desactualizados para el control de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, ingresos y egresos.

No se precisó un control sistemático o computarizado de la entrada y salida de los trabajadores, y de igual forma no son cancelados los salarios en las fechas de pago. Estas acciones debilitan la gestión administrativa de la empresa. Con respecto al área operacional y de servicios fueron percibidos materiales y suministros no clasificados según códigos de la empresa en los almacenes, no se realiza una revisión diaria de equipos para constatar su situación y aumentar los niveles de productividad, evitando así fallas que comprometan sus operaciones, además se visualizaron trabajadores sin elementos de seguridad necesarios para su protección. La gerencia de Construcciones y Servicios Anaco, C.A, está en la obligación de aplicar una serie de correctivos para mejorar lo descrito, no antes sin indagar a mayor profundidad sobre la problemática.

4.2.2. Identificación de los elementos que inciden negativamente en las actividades de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

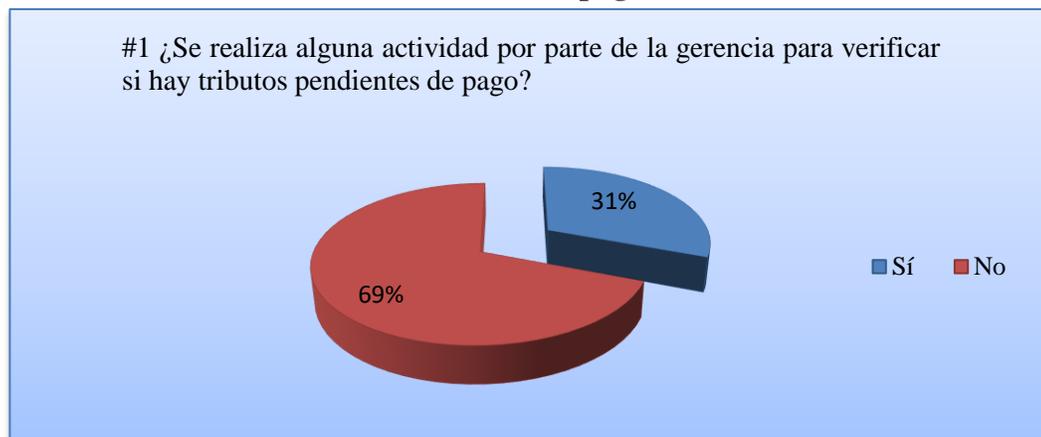
Para llevar a cabo este objetivo, fue aplicada una encuesta a la muestra de la investigación. Esta se apoyó en un cuestionario que contó con dieciséis (16) preguntas bajo opciones de respuesta cerradas, según el permiso de la gerencia, esta se realizó en dos (2) horas. Además se utilizó como técnica de procesamiento de datos la Matriz FODA, para determinar los elementos internos y externos que afectan positiva o negativamente las actividades de las áreas funcionales de la entidad.

Tabla 4. Actividad de verificación sobre pago de tributos

¿Se realiza alguna actividad por parte de la gerencia para verificar si hay tributos pendientes de pago?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	4	31%
No:	9	69%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 1. Actividad de verificación sobre pago de tributos



Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: En función de los datos recabados a través de la encuesta el (69%) de los trabajadores señalaron, la gerencia no realiza eficazmente actividades para verificar tributos pendientes de pago, colocando en riesgo la gestión financiera y debilitando los procedimientos tributarios, especialmente ante el fisco. La muestra restante agrupada bajo el (31%) de los trabajadores expresaron lo contrario, refiriendo que la gerencia si actúa eficazmente sobre la verificación y pago de los tributos.

Tabla 5. Auditoria constante sobre la información contable

¿Es auditada periódicamente la información contable de la empresa?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	5	38%
No:	8	62%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 2. Auditoria constante sobre la información contable



Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: De acuerdo con el (62%) de los encuestados la información derivada de los procedimientos contables de la empresa no es auditada ni son verificados los pasos para su registro y clasificación, estas acciones debilitan la

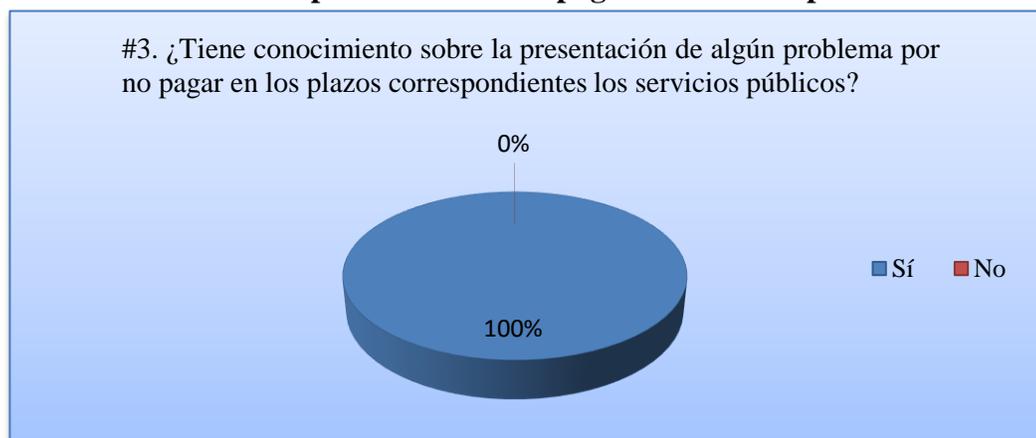
credibilidad de la información y los datos, aumentando la presencia de errores e inclusive omisión de fraudes. El grupo restante de trabajadores (38%) expresaron abiertamente no tener conocimiento sobre la situación consultada.

Tabla 6. Problemas por retraso en los pagos de servicios públicos

¿Tiene conocimiento sobre la presentación de algún problema por no pagar en los plazos correspondientes los servicios públicos?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	13	100%
No:	0	0%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 3. Problemas por retraso en los pagos de servicios públicos



Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: Con relación a la puntualidad en el pago de los servicios públicos como (internet, electricidad, agua potable, aseo urbano, entre otros), el (100%) de los trabajadores encuestados concordaron que se han presentado retrasos en la cancelación de estos y por consiguiente los servicios han sido suspendidos eventualmente, perjudicando las actividades de las áreas funcionales como la administrativa, contable, mantenimiento, logística y de servicios. Los

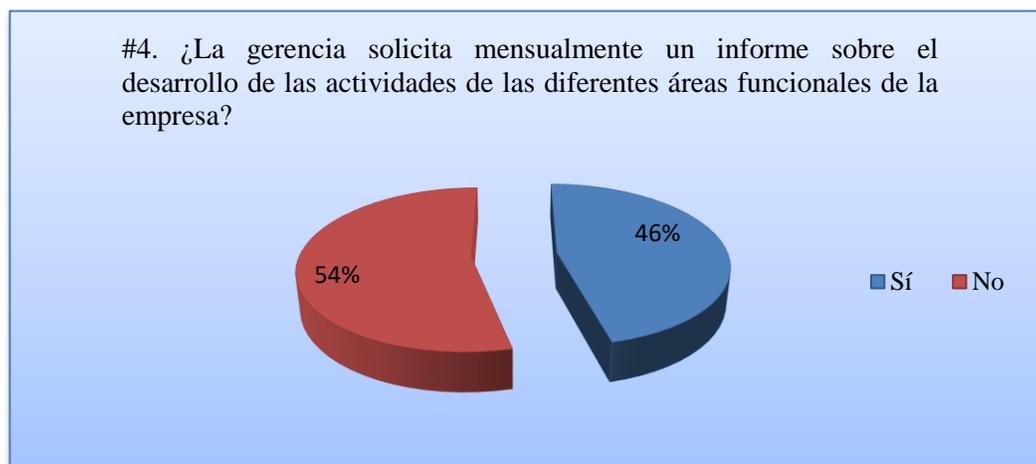
trabajadores informaron que la gerencia no ha tomado cartas en el asunto para evitar los problemas a futuro además de impedir que las actividades de la entidad se paralizen por varias horas, días o semanas.

Tabla 7. Solicitud de informes sobre actividades

¿La gerencia solicita mensualmente un informe sobre el desarrollo de las actividades de las diferentes áreas funcionales de la empresa?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	6	46%
No:	7	54%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 4. Solicitud de informes sobre actividades



Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: Con respecto a las actividades y la obligación de la gerencia de solicitar algún tipo de informe mensual sobre las condiciones y ejecución de los procedimientos en cada área funcional existe una discrepancia entre los trabajadores encuestados, ya que por un lado el (54%) señalaron que la gerencia no solicita ningún tipo de informe sobre el estado de los procedimientos y actividades, mientras que el (46%) expresaron lo contrario, dejando en evidencia, que no existe

una fluidez y coordinación entre los diferentes grupos de trabajo, esto afecta la estabilidad, capacidad productiva y calidad de los procedimientos que son ejecutados diariamente en Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

Tabla 8. Planificación de actividades a cada área por escrito

¿Cuenta la empresa con una planificación de actividades que sea distribuida en cada departamento o área funcional por escrito?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	0	0%
No:	13	100%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 5. Planificación de actividades a cada área por escrito



Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: Debido a la necesidad de minimizar los costos y la baja productividad de la empresa, la gerencia se dio a la tarea en los últimos años de reducir ciertas acciones, entre ellas la planificación de actividades y su distribución formal, esto quedó en evidencia cuando le fue consultado a los trabajadores sobre la distribución por escrito a cada área funcional de una planificación de actividades, la

respuesta fue no en una expresión de (100%). Los trabajos se realizan a medida que se vayan presentando en el día.

Tabla 9. Sistemas y “software” contables actualizados

¿Son actualizados constantemente los “software” y sistemas contables?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	4	31%
No:	9	69%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 6. Sistemas y “software” contables actualizados



Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: Con relación a los sistemas contables que la organización utiliza para la transferencia y procesamiento de datos e información inherente a los procedimientos de contabilidad, tributos, compras, ventas, nomina, entre otros, que se realizan en las áreas funcionales de la empresa; el (69%) de los encuestados afirmaron; estos no están actualizados, afectando significativamente la seguridad y resguardo de la información, además le otorga alto riesgo para la manipulación, comprometiendo la estabilidad de la empresa, la calidad y confianza en los datos contables, entre otros. El siguiente grupo de personas comprendía por (31%)

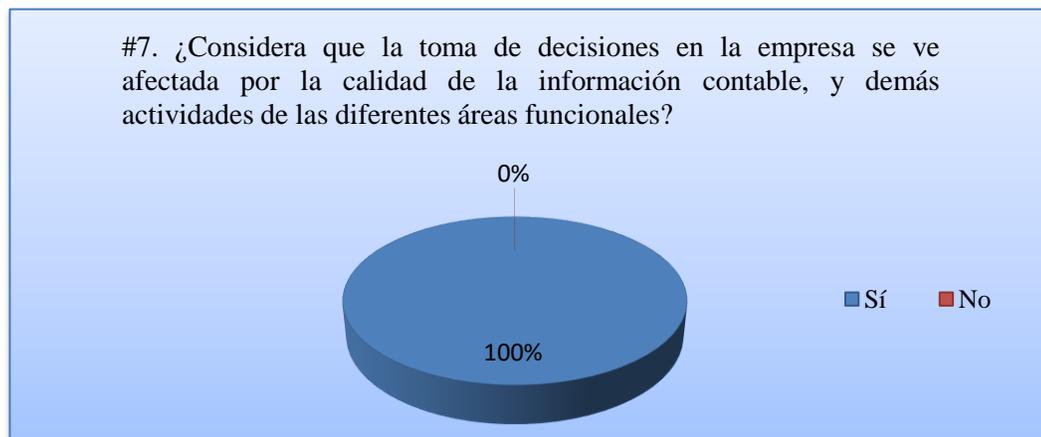
dijeron lo contrario, que tales sistemas estaban funcionando bien y con licencia de trabajo vigente.

Tabla 10. Calidad en la información

¿Considera que la toma de decisiones en la empresa se ve afectada por la calidad de la información contable, y demás actividades de las diferentes áreas funcionales?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	13	100%
No:	0	0%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 7. Calidad en la información



Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: El proceso de toma de decisiones es fundamental para articular las diferentes acciones y estrategias que se desarrollan dentro de una organización, especialmente en los procedimientos contables, administrativos y tributarios, sin dejar de lado las actividades de campo u operacionales. En este sentido el (100%) de los encuestados señalaron que la calidad de la información que nutre la toma de decisiones de la empresa es deficiente, esto debido al deterioro y la falta de

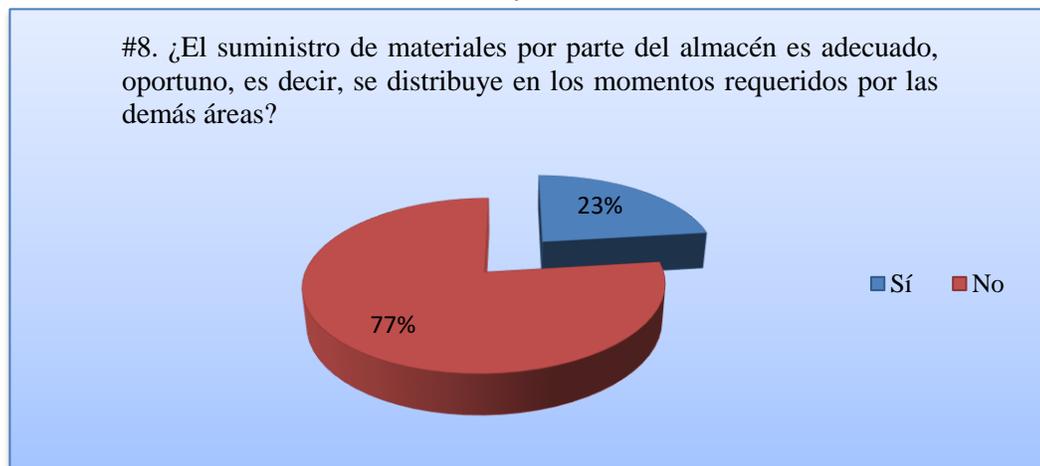
actualización, supervisión y verificación de los procedimientos que conforman cada espacio de trabajo.

Tabla 11. Suministro de materiales y mercancía

¿El suministro de materiales por parte del almacén es adecuado, oportuno, es decir, se distribuye en los momentos requeridos por las demás áreas?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	3	23%
No:	10	77%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 8. Suministro de materiales y mercancía



Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: Con relación a la distribución de materiales por parte del área de inventario y almacén a las demás áreas funcionales de la empresa, el (77%) de los trabajadores manifestaron que esta es deficiente, es decir, no se distribuyen en los momentos requeridos ni las cantidades solicitadas, lo que también afecta el desarrollo de las actividades de cada espacio de trabajo, el alto costo de los insumos y materiales se considera uno de los factores que impulsan estas acciones. El

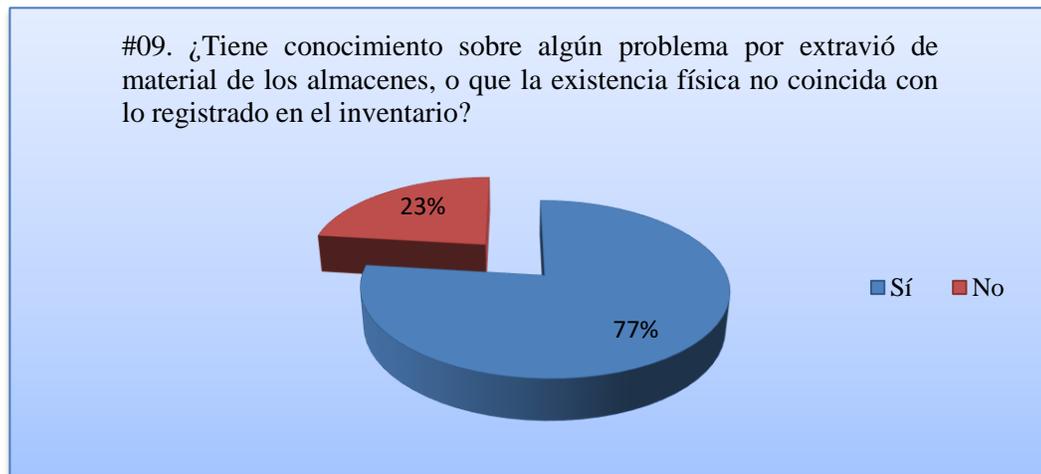
restante grupo de personas (23%) dijeron que la distribución de materiales e insumo es regulada pero que si se distribuye de manera oportuna.

Tabla 12. Extravió de materiales y mercancía

¿Tiene conocimiento sobre algún problema por extravió de material de los almacenes, o que la existencia física no coincida con lo registrado en el inventario?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	10	77%
No:	3	23%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 9. Extravió de materiales y mercancía



Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: Según información aportada por los encuestados en un (77%) en la empresa se han presentado en los últimos tiempos inconvenientes que han terminado con el despido de trabajadores por la pérdida de materiales del almacén o movilización de estos sin autorización, esto ha obligado a mejorar las políticas de vigilancia y control. El resto de la muestra comprendida por (23%) de los trabajadores manifestó no mantener información al respecto.

Tabla 13. Fallas inesperadas en los equipos

¿Los equipos y herramientas de trabajo usados en las diferentes áreas funcionales presentan fallas en su funcionamiento de manera inesperada?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	8	62%
No:	5	38%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 10. Fallas inesperadas en los equipos

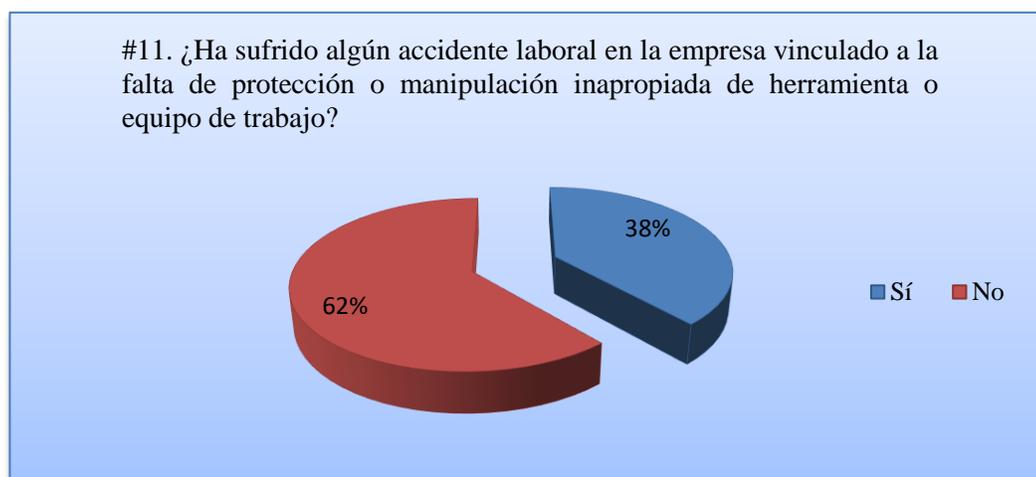
Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: Con relación al mantenimiento de los equipos usados para el desarrollo de las diferentes áreas funcionales de la empresa, se logró precisar, según respuesta de los encuestados en un (62%) que estos presentan fallas de manera inesperada, dejando en evidencia dificultades y problemas con la coordinación de las actividades para el mantenimiento de los mismos. El resto de los encuestados (38%) dijeron no conocer sobre situaciones donde los equipos hayan interrumpido su operatividad.

Tabla 14. Accidentes laborales

¿Ha sufrido algún accidente laboral en la empresa vinculado a la falta de protección o manipulación inapropiada de herramienta o equipo de trabajo?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	5	38%
No:	8	62%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 11. Accidentes laborales

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: Con relación al cumplimiento de las normas de higiene y seguridad en las áreas funcionales, los procedimientos aplicados para ello presentan dificultades, esto se pudo constatar debido a que (38%) de los trabajadores encuestado indicaron haber sufrido algún tipo de accidente por la falta de protección adecuada en el uso de los equipos. El personal restante amparado en (62%) respondió no haber sufrido accidente alguno, ya que las actividades que desarrollan las ejecutan con equipos de poco riesgo de trabajo.

Tabla 15. Seguridad personal

¿Ha sido víctima de algún hecho delictivo (robo, agresión, entre otros) dentro de las instalaciones de la empresa?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	0	0%
No:	13	100%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 12. Seguridad personal

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: Con relación a la seguridad personal dentro de las instalaciones de la empresa, los procedimientos aplicados por el área de seguridad y vigilancia han sido efectivos ya que según respuestas de los trabajadores en un (100%) ninguno ha sido víctima de hechos delincuenciales dentro de las instalaciones de la organización. Es resaltable ese aspecto dentro de las diferentes debilidades que presentan las actividades de la entidad, cabe resaltar que la entidad desarrolla sus actividades en un espacio cerrado, cubierto por un cercado eléctrico.

Tabla 16. Lista de proveedores actualizada

¿Tiene conocimiento si se encuentra actualizada la lista de proveedores de la empresa?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	5	38%
No:	8	62%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 13. Lista de proveedores actualizada

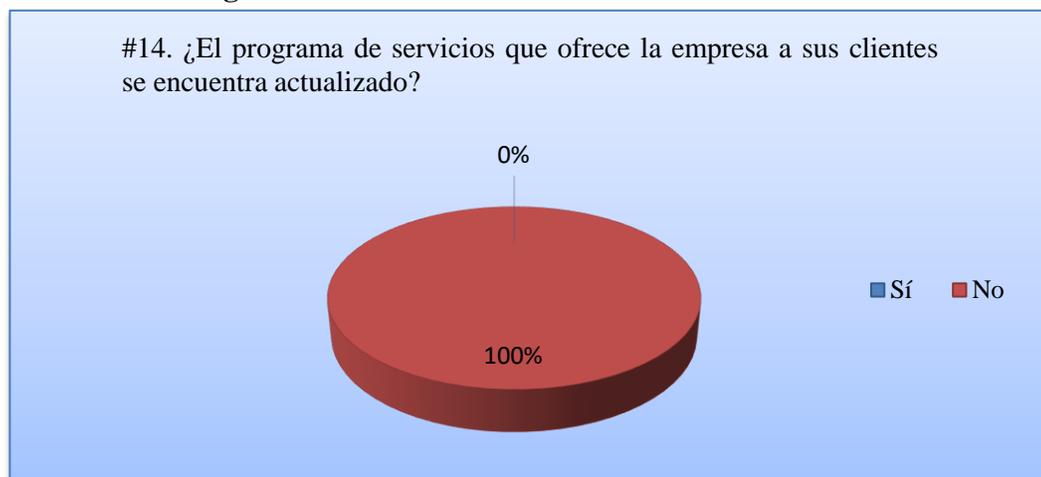
Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: Con relación al área de servicios se pudo identificar en base a un (62%) que la lista de proveedores de la empresa no se encuentra actualizada desde hace varios años, eso limita y fija la adquisición de productos y materiales en una sola dirección, sin permitir que se exploren otros ambientes con precios y modalidades de pago diferentes. Es necesario señalar que el (38%) restante de la población expresaron no tener conocimiento sobre ello, desconociendo generalmente el tema.

Tabla 17. Programa de servicios actualizado

¿El programa de servicios que ofrece la empresa a sus clientes se encuentra actualizado?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	0	0%
No:	13	100%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 14. Programa de servicios actualizado

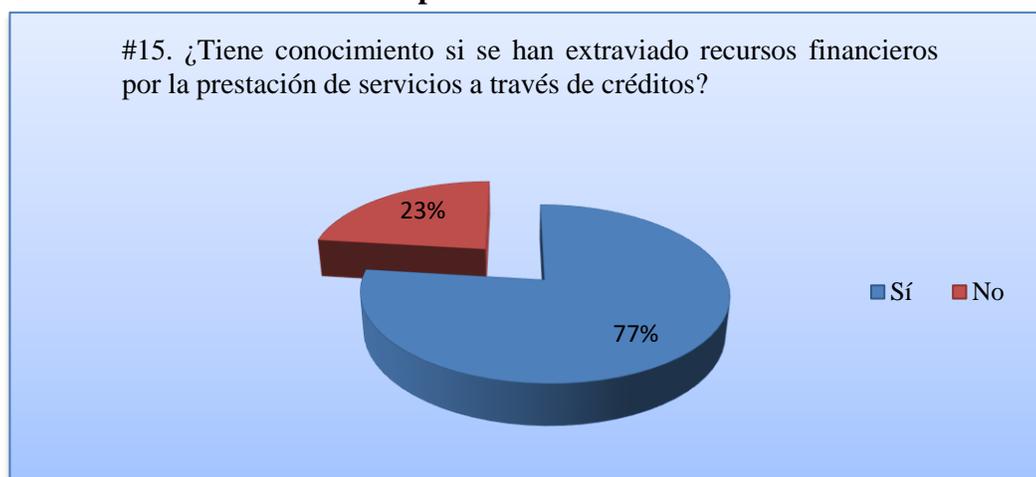
Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: De acuerdo con la información recolectada en base a un (100%) la lista de servicios que ofrece la empresa esta desactualizada, se perciben servicios que por diferentes situación dejaron de prestarse hace mucho tiempo, es decir, por la crisis económica, servicios de mantenimiento y traslado de materiales a la industria petrolera dejaron de prestarse, ya que esta dejó de requerirlos estas acciones colocan en desventaja a la organización frente a la competencia gracias a que todavía sigue apostando a actividades que están fuera del mercado, se debe actualizar y priorizar esta lista a la brevedad posible.

Tabla 18. Perdida de dinero por cuentas incobrables

¿Tiene conocimiento si se han extraviado recursos financieros por la prestación de servicios a través de créditos?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	10	77%
No:	3	23%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 15. Perdida de dinero por cuentas incobrables

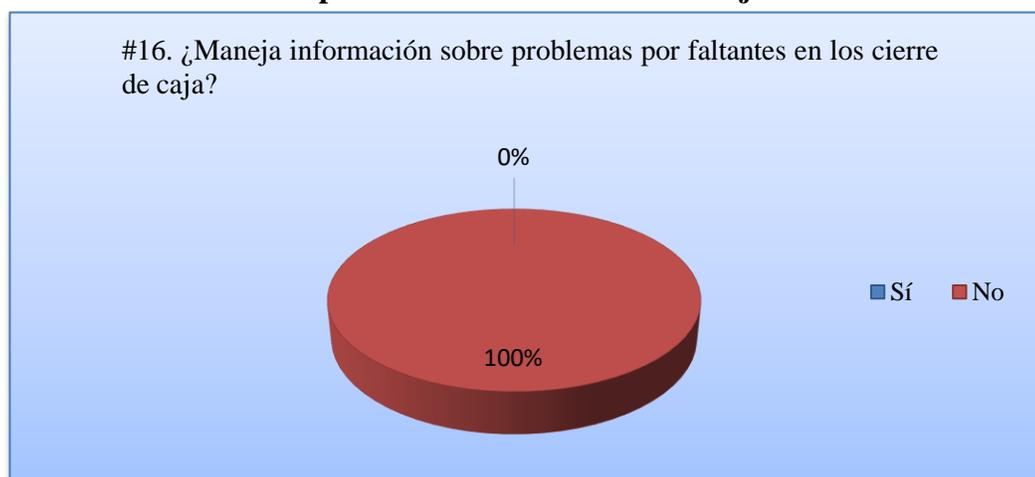
Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: En función de la pregunta realizada se obtuvo en base a (77%) de los encuestados, que la entidad ha perdido dinero por la asignación de créditos a clientes con altos índices de morosidad, esto se debe en primer lugar a la desactualización de las políticas de crédito y cobranza y en segundo lugar a la falta de estrategias de venta claras y efectivas que conduzcan por buen camino estas áreas. Es necesario mencionar que el (23%) de los encuestados restantes dijeron no manejar ningún tipo de información al respecto.

Tabla 19. Problemas por faltantes en los cierre de caja

¿Maneja información sobre problemas por faltantes en los cierre de caja?		
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí:	0	0%
No:	13	100%
Total:	13	100%

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Gráfico 16. Problemas por faltantes en los cierre de caja

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Análisis de los resultados: Con relación al manejo de caja y los cierres, los trabajadores expresaron en función de un (100%) que desconocen de la presencia de problemas por faltantes en esta. Es decir no se han presentado inconvenientes con relación a falta de dinero en caja o al no cuadre de las mismas.

Tabla 20. Resumen del objetivo

Elementos encontrados	Efectos
No se realizan actividades para verificar tributos pendientes de pago.	Incumplimiento de formalidades con relación al pago de tributos.
La información del área administrativa y contable no es auditada ni son verificados los pasos para su registro.	Bajos niveles de seguridad en la información contable, presencia de errores.

Continuación de la tabla 20. Resumen del objetivo

Cancelación de servicios públicos después de las fechas límites de pago.	Cortes o suspensión de servicio que ocasiona retraso en las actividades.
Reducción de acciones de planificación de actividades.	Retraso, aglomeración de actividades y desarrollo inadecuado de estas.
Software contable no actualizado.	Alto riesgo para el extraviado de datos y manipulación de información insegura, por parte de personas no autorizadas.
Materiales e insumos no distribuidos oportunamente en las áreas solicitantes.	Baja calidad en el resultado final de cada tarea realizada, especialmente las del área operacional.
Pérdida de materiales del almacén o movilización de estos sin autorización.	Reduce los niveles de calidad en los servicios, y operatividad de los equipos y herramientas.
Los equipos y herramientas presentan fallas de manera inesperada.	Dificultades y problemas con la coordinación de las actividades para el mantenimiento de los mismos.
No se cumplen en su totalidad con las normas de seguridad industrial por parte de los trabajadores.	Mayor riesgo de accidentes laborales.
Lista de proveedores no actualizada.	No permite captar con mayor precisión la mayor cantidad de ofertas en equipos, herramientas y materiales que hay en el mercado.
Se mantiene la oferta de servicios que no son rentables para la entidad.	Se emplean recursos en actividades que no están arrojando resultados positivos.

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Tabla 21. Matriz FODA

	Fortalezas Factores internos	Debilidades Factores internos
	<ul style="list-style-type: none"> • (F1): Existe un respaldo de cada actividad contable en documentos y borradores. • (F2): Buena comunicación entre los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa. • (F3): Documentos tributarios ordenados cronológicamente en los archivadores de la empresa. • (F4): Buena conexión y estabilidad de internet en la entidad. • (F5): Disponibilidad de los trabajadores para recibir capacitación en los diferentes temas industriales. • (F6): Capacidad laboral de los trabajadores bajo ambientes de trabajo exigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D1): Los lugares de trabajo en el área administrativa y contable no se encuentran ordenados. • (D2): Los sistemas usados para registrar y procesar la información contable no están actualizados. • (D3): Los procedimientos de control interno del área administrativa y contable están desactualizados. • (D4): No se emplea un sistema automatizado para el control en la entrada y salida de los trabajadores. • (D5): Cancelación de la nómina con días de retraso según las condiciones de pago de forma quincenal. • (D6): Sin programación de actividades visible para cada área de trabajo. • (D7): Materiales no clasificados en almacenes según uso, código, tipo. • (D8): No se verifican diariamente los equipos del área operacional para constatar que funcionan eficientemente. • (D9): Los horarios no son respetados en su totalidad por los trabajadores. • (D10): Incumplimiento de las norma de seguridad industrial por parte de los trabajadores del área operacional.

Continuación de la tabla 21. FODA

Oportunidades Factores externos	FO (Maxi-Maxi) Estrategias para maximizar las F y las O	DO (Mini-Maxi) Estrategias para minimizar las D y maximizar las O
<ul style="list-style-type: none"> • (O1): Condiciones para establecer un sistema de transferencia de información seguro en función de las necesidades de cada grupo de trabajo a través de aplicaciones móviles. • (O2): Variedad de productos y servicios en el mercado seguros y a precios accesibles para procesar, registrar y resguardar información administrativa y contable. • (O3): Variedad en programas de capacitación de personal gratuitos y pagos en diferentes temas industriales y contables. • (O4): Métodos y técnicas de trabajo grupal con equipos y herramientas cotidianas y a bajo costo, fáciles para ordenar y reorganizar espacios. • (O5): Crecimiento del mercado industrial en los últimos años, aumentando nuevamente la demanda de servicios, esto contribuye a mejorar los sueldos. 	<ul style="list-style-type: none"> • F1.F3.O2: Actualizar los sistemas de organización, clasificación, resguardo y registro de la información contable, administrativa mediante el uso de equipos y software con licencia de trabajo vigente, además de designar responsabilidades y clasificar la información para que cada trabajador tenga acceso solo a la información que requiera. • F2.O1: Crear grupos de información mediante el uso de aplicaciones móviles, con especificaciones generales y por cada área que desarrolla actividades en la empresa, designando un delegado general y uno por cada área. • F4.F5.O3: Emplear métodos de capacitación de personal a través talleres online sobre temas industriales, contables, generales, entre otros, que ofrecen los diferentes entes, gremios y universidades del país de forma virtual. • F6.O4: Reorganizar la designación de funciones y los espacios de trabajo dejando a disposición solamente los elementos, equipos y herramientas necesarios, esto reducirá los niveles de estrés y se desenvolverá mejor el trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> • D2.D3.D4.O2: Identificar los accesorios, equipos y elementos que afectan el funcionamiento adecuado de los procedimientos aplicados para controlar, registrar y procesar la información contable, con la intención de cambiar y reorganizar aquellos que no funcionen correctamente. • D5.D9.O5: Incentivar el cumplimiento de los horarios de trabajo con mejores condiciones salariales, otorgando bonos de producción, bonos por puntualidad a aquellos trabajadores que mantengan ese compromiso con la entidad. • D6.O1: Aprovechar los avances tecnológicos para crear y distribuir de forma segura a través de aplicaciones móviles una planificación de actividades por cada área de trabajo o servicio. • D7.O4: Mejorar la organización del inventario mediante el empleo de una base de datos que le otorgue un código a cada material, equipo y herramienta. Además crear el hábito de que cada trabajador cuide de sus equipos y herramientas y haga un uso óptimo de los materiales.

Continuación de la tabla 21. FODA

Amenazas Factores externos	FA (Maxi-Mini) Estrategias para maximizar las F y minimizar las A	DA (Mini Mini) Estrategias para minimizar las D y las A
<ul style="list-style-type: none"> • (A1): Vulnerabilidad en la información contable y financiera lo que dificulta la adquisición de financiamiento. • (A2): Pérdida de clientes por oferta de servicios no acorde con las condiciones generales de las empresas de servicios civiles e industriales. • (A3): Problemas legales por retraso en la culminación de las obras. • (A4): Fuga de recursos por mala manipulación de equipos, herramientas o materiales. • (A5): Vulnerabilidad ante los entes gubernamentales, por incumplimiento de normas de seguridad industrial, manejo de desechos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • F1.F3.A1: Mantener el orden con relación a los documentos contables y tributarios, cada trabajador será responsable de aquellos documentos que maneje en la realización de sus actividades, esto aumentará la seguridad y credibilidad de los datos e información. • F5.A4: Aprovechar la disponibilidad de los trabajadores en recibir capacitación laboral en las diferentes áreas funcionales de la entidad, clasificar por grupo aquellos que requieran mayor capacitación y otorgarle prioridades. • F6.A3.A5: Reducir los niveles de estrés en los diferentes ambientes de trabajo con platicas motivacionales, actividades de recreación, buena comunicación y buena planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1.D2.D3.D4.A1: Cada trabajador debe ser responsable de mantener la limpieza en sus lugares de trabajo, de esta forma aumentara el control sobre los datos contables y financieros, ya que se sabrá donde se ubica cada documento que soporta la información, además se deben aprovechar los equipos disponibles para darle seguimiento a la entrada y salida del personal. • D6.A2: Los trabajadores de las áreas de servicios y operaciones deben identificar cuáles son aquellos servicios que más presta la entidad y en función de ello, establecer prioridades. • D8.D9.A3: Cada chofer, operador u obrero del área operacional está en la obligación de verificar diariamente el funcionamiento de sus herramientas o equipos, además serán responsables del cuidado de esta, notificando cualquier falla que presenten. • D10.A5: Incentivar el uso de los equipos de protección industrial y sancionar a aquellos trabajadores que no cumplan con la norma señalada. Además de publicar en lugares visibles de la empresa el uso de estos.

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

4.2.3. Establecimiento de estrategias gerenciales bajo el método Kaizen para optimizar las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

En función del desarrollo de los objetivos preliminares de la investigación, son presentadas las estrategias que permitirán mejorar las condiciones de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, en función del método Kaizen, bajo el sistema de las 5s.

Cuadro 3. Estrategia 1.

<p style="text-align: center;">KAIZEN</p> <p>Estrategia. F1.F3.O2: Actualizar los sistemas de organización, clasificación, resguardo y registro de la información contable, administrativa mediante el uso de equipos y software con licencia de trabajo vigente, además de designar responsabilidades y clasificar la información para que cada trabajador tenga acceso solo a la información que requiera.</p>	<p>ÁREAS:</p> <p>Administrativa y contable.</p> <p>PROCEDIMIENTOS:</p> <p>Administrativo, contable, tributario y de recursos humanos.</p>	
<p style="text-align: center;">5S</p> <p style="text-align: center;">SEIRI (S1):</p> <p>Distinguir entre los elementos útiles e inútiles, entre lo vital y lo accesorio, para así prescindir de todo aquello que distraiga, divida o entorpezca los esfuerzos y retrase el avance.</p>	<p style="text-align: center;">TAREAS:</p> <p>PASO 1: Revisar detalladamente cuales son los sistemas y programas que requieren actualización.</p>	<p style="text-align: center;">RECURSOS:</p> <p style="text-align: center;">Humano.</p>
	<p>PASO 2: Seleccionar aquellos que la empresa utilice con mayor frecuencia.</p>	<p style="text-align: center;">Humano.</p>
	<p>PASO 3: Comenzar el proceso de actualización según herramientas disponibles.</p>	<p style="text-align: center;">Tecnológico.</p>

Continuación Cuadro 3. Estrategia 1.

	PASO 4: Clasificar y codificar la información de acuerdo con las necesidades de cada trabajador.	Humano.
--	--	---------

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 4. Estrategia 2.

KAIZEN	ÁREAS: Administrativa y contable.	
Estrategia. D2.D3.D4.O2: Identificar los accesorios, equipos y elementos que afectan el funcionamiento adecuado de los procedimientos aplicados para controlar, registrar y procesar la información contable, con la intención de cambiar y reorganizar aquellos que no funcionen correctamente.	PROCEDIMIENTOS: Administrativo, contable, tributario y de recursos humanos.	
5S	TAREAS:	RECURSOS:
SEIRI (S1):	PASO 1: Constatar cuales son los equipos y herramientas que necesitan reemplazo por estar obsoletos o presentar deficiencias en su funcionamiento.	Humano.
	PASO 2: Desincorporar aquellos equipos y herramientas que ya no se consideren necesarios.	Humano.
	PASO 3: Reorganizar los espacios de trabajo en función de los nuevos equipos y las necesidades de registro, clasificación y resguardo de la información.	Humano.

Continuación Cuadro 4. Estrategia 2.

	PASO 4: Realizar pruebas técnicas para constatar la efectividad de los cambios.	Humano. Tecnológico.
--	---	-------------------------

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 5. Estrategia 3.

KAIZEN Estrategia. D6.A2: Los trabajadores de las áreas de servicios y operaciones deben identificar cuáles son aquellos servicios que más presta la entidad y en función de ello, establecer prioridades, según el margen de ingresos que representa cada uno.	ÁREAS: Operacional y de Servicios. PROCEDIMIENTOS: Inventario y almacén, mantenimiento y logística, atención al cliente.	
5S SEIRI (S1): Distinguir entre los elementos útiles e inútiles, entre lo vital y lo accesorio, para así prescindir de todo aquello que distraiga, divida o entorpezca los esfuerzos y retrase el avance.	TAREAS:	RECURSOS:
	PASO 1: Crear una lista de todos los servicios que ofrece la empresa.	Humano.
	PASO 2: Identificar aquellos servicios que más se ejecutan y aquellos que más exigen los clientes.	Humano. Tecnológico.
	PASO 3: Eliminar aquellos servicios que mantengan poca demanda.	Humano.
	PASO 4: Elaborar una nueva lista con oferta de servicios actualizada según las condiciones económicas actuales.	Humano.

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 6. Estrategia 4.

<p style="text-align: center;">KAIZEN</p> <p>Estrategia. F6.O4: Reorganizar la designación de funciones y los espacios de trabajo dejando a disposición solamente los elementos, equipos y herramientas necesarios, esto reducirá los niveles de estrés y se desenvolverá mejor el trabajador.</p>	<p>ÁREAS:</p> <p>Administrativa y contable, operacional, de servicios.</p> <p>PROCEDIMIENTOS:</p> <p>Todos.</p>	
5S	TAREAS:	RECURSOS:
<p style="text-align: center;">SEITON (S2):</p> <p>Clasificados los elementos disponibles, se deben organizar los elementos útiles de acuerdo a un criterio práctico: a cada proceso y objeto se le asigna una ubicación y un nombre fijos, para minimizar los tiempos de búsqueda.</p>	<p>PASO 1:</p> <p>Evaluar en función del rendimiento las actividades desempeñadas por los trabajadores de las diferentes áreas funcionales de la empresa.</p>	Humano.
	<p>PASO 2:</p> <p>Identificar aquellos equipos y herramientas que ya no son necesarios para desincorporarlos de las áreas funcionales.</p>	Humano. Tecnológico.
	<p>PASO 3:</p> <p>Distribuir equitativamente las funciones entre el recurso humano disponible.</p>	Humano.
	<p>PASO 4:</p> <p>Identificar claramente los equipos y herramientas disponibles para que cada trabajador que lo requiera pueda tener acceso, en el nuevo espacio de trabajo.</p>	Humano. Tecnológico.

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 7. Estrategia 5.

<p style="text-align: center;">KAIZEN</p> <p>Estrategia. D6.O1: Aprovechar los avances tecnológicos para crear y distribuir de forma segura a través de aplicaciones móviles una planificación de actividades por cada área de trabajo o servicio.</p>	<p>ÁREAS:</p> <p>Administrativa y contable, operacional, de servicios.</p> <p>PROCEDIMIENTOS:</p> <p>Todos.</p>	
5S	TAREAS:	RECURSOS:
<p style="text-align: center;">SEITON (S2):</p> <p>Clasificados los elementos disponibles, se deben organizar los elementos útiles de acuerdo a un criterio práctico: a cada proceso y objeto se le asigna una ubicación y un nombre fijos, para minimizar los tiempos de búsqueda.</p>	<p>PASO 1:</p> <p>Designar un delegado de cada área de trabajo.</p>	Humano.
	<p>PASO 2:</p> <p>Crear grupos de comunicación entre la gerencia y los delegados de cada área.</p>	Humano. Tecnológico.
	<p>PASO 3:</p> <p>Cada delegado presentará una planificación de actividades de su área, en función de las necesidades y recursos disponibles.</p>	Humano.
	<p>PASO 4:</p> <p>Los delegados distribuirán a través de aplicaciones móviles la planificación de actividades a todos los integrantes de su grupo.</p>	Humano. Tecnológico.

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 8. Estrategia 6.

<p style="text-align: center;">KAIZEN</p> <p>Estrategia. D7.O4: Mejorar la organización del inventario mediante el empleo de una base de datos que le otorgue un código a cada material, equipo y herramienta.</p> <p>Además crear el hábito de que cada trabajador cuide de sus equipos y herramientas y haga un uso óptimo de los materiales.</p>	<p>ÁREAS:</p> <p>Operacional.</p> <p>PROCEDIMIENTOS:</p> <p>Almacén, inventario, logística.</p>	
5S	TAREAS:	RECURSOS:
<p style="text-align: center;">SEITON (S2):</p> <p>Clasificados los elementos disponibles, se deben organizar los elementos útiles de acuerdo a un criterio práctico: a cada proceso y objeto se le asigna una ubicación y un nombre fijos, para minimizar los tiempos de búsqueda.</p>	<p>PASO 1:</p> <p>Realiza un conteo físico de los materiales, herramientas y equipos existentes en el inventario.</p>	Humano.
	<p>PASO 2:</p> <p>Crear una clasificación según el uso y la importancia de cada herramienta, material o equipo.</p>	Humano. Tecnológico.
	<p>PASO 3:</p> <p>Designar un código de seguridad fijo y único para cada herramienta, material y equipo.</p>	Humano. Tecnológico.
	<p>PASO 4:</p> <p>Cargar la información a una base de datos, así controlar a través del sistema quien solicita los materiales, las herramientas y los equipos. Y como, para qué y por quien son usados.</p>	Humano. Tecnológico.

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 9. Estrategia 7.

<p style="text-align: center;">KAIZEN</p> <p>Estrategia. F2.O1: Crear grupos de información mediante el uso de aplicaciones móviles, con especificaciones generales y por cada área que desarrolla actividades en la empresa, designando un delegado general y uno por cada área.</p>	<p>ÁREAS:</p> <p>Administrativa y contable, operacional, de servicios.</p> <p>PROCEDIMIENTOS:</p> <p>Todos.</p>	
5S	TAREAS:	RECURSOS:
<p style="text-align: center;">SEITON (S2):</p> <p>Clasificados los elementos disponibles, se deben organizar los elementos útiles de acuerdo a un criterio práctico: a cada proceso y objeto se le asigna una ubicación y un nombre fijos, para minimizar los tiempos de búsqueda.</p>	<p>PASO 1:</p> <p>Designar un delegado de cada área de trabajo.</p>	Humano.
	<p>PASO 2:</p> <p>Crear grupos de comunicación entre la gerencia y los delegados de cada área.</p>	Humano. Tecnológico.
	<p>PASO 3:</p> <p>Cada delegado representará a su área de trabajo durante las reuniones con los directivos y la gerencia.</p>	Humano.
	<p>PASO 4:</p> <p>Los delegados distribuirán a través de aplicaciones móviles información pertinente a cada grupo de trabajo.</p>	Humano. Tecnológico.

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 10. Estrategia 8.

<p style="text-align: center;">KAIZEN</p> <p>Estrategia. D1.D2.D3.D4.A1: Cada trabajador debe ser responsable de mantener el orden y la limpieza en sus lugares de trabajo, de esta forma aumentará el control sobre los datos contables y financieros, ya que se sabrá donde se ubica cada documento que soporta la información, además se deben aprovechar los equipos disponibles para darle seguimiento a la entrada y salida del personal.</p>	<p>ÁREAS:</p> <p>Administrativa y contable, operacional, de servicios.</p> <p>PROCEDIMIENTOS:</p> <p>Todos.</p>	
5S	TAREAS:	RECURSOS:
<p style="text-align: center;">SEISO (S3):</p> <p>La limpieza es el tercer punto clave y puede referirse tanto a la eliminación de elementos innecesarios o que entorpezcan la productividad, como a la limpieza física del entorno de trabajo.</p>	<p>PASO 1:</p> <p>Crear el hábito de la limpieza y el orden en los lugares de trabajo a través del ejemplo e incentivo, reconociendo el esfuerzo de aquellos por mejorar el ambiente laboral.</p>	Humano.
	<p>PASO 2:</p> <p>En cada área el delegado correspondiente pondrá el ejemplo en mantener el orden y la limpieza en los lugares de trabajo, mediante la formalidad y la buena comunicación.</p>	Humano.
	<p>PASO 3:</p> <p>El delegado de cada área recordará a cada trabajador el deber que tiene de cuidar y mantener limpias las instalaciones de la empresa y su presentación personal.</p>	Humano.

Continuación de Cuadro 10. Estrategia 8.

	<p>PASO 4: Cada trabajador deberá presentar imágenes a través de los sistemas de comunicación de cómo se encuentra su espacio de trabajo, al llegar a él y al salir de él.</p>	<p>Humano. Tecnológico.</p>
--	---	---------------------------------

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 11. Estrategia 9.

<p>KAIZEN</p> <p>Estrategia. F1.F3.A1: Mantener el orden con relación a los documentos contables y tributarios, cada trabajador será responsable de aquellos documentos que maneje en la realización de sus actividades, esto aumentará la seguridad y credibilidad de los datos e información.</p>	<p>ÁREAS: Administrativa y contable, de servicios.</p> <p>PROCEDIMIENTOS: Contables, tributarios, compras, atención al cliente.</p>	
<p>5S</p>	<p>TAREAS:</p>	<p>RECURSOS:</p>
<p>SEISO (S3):</p> <p>La limpieza es el tercer punto clave y puede referirse tanto a la eliminación de elementos innecesarios o que entorpezcan la productividad, como a la limpieza física del entorno de trabajo.</p>	<p>PASO 1: Realizar una clasificación de los documentos otorgándole algún nivel de importancia.</p>	<p>Humano.</p>
	<p>PASO 2: Señalarle a cada trabajador la importancia de los documentos que maneja en su relación de trabajo.</p>	<p>Humano.</p>
	<p>PASO 3: Disponer de un lugar seguro con acceso limitado donde se puedan almacenar los documentos en cada área de trabajo.</p>	<p>Humano. Material.</p>

Continuación Cuadro 11. Estrategia 9.

	<p>PASO 4: Definir sanciones para aquellos trabajadores que no resguarden efectivamente sus documentos y registro de las actividades realizadas.</p>	Humano.
--	---	---------

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 12. Estrategia 10.

<p style="text-align: center;">KAIZEN</p> <p>Estrategia. D8.D9.A3: Cada chofer, operador u obrero del área operacional está en la obligación de verificar diariamente el funcionamiento de sus herramientas o equipos de trabajo, además serán responsables del cuidado de esta, notificando a la brevedad cualquier falla que presenten.</p>	<p>ÁREAS: Operacional.</p> <p>PROCEDIMIENTOS: Mantenimiento, logística.</p>	
5S	TAREAS:	RECURSOS:
<p style="text-align: center;">SEIKETSU (S4):</p> <p>La estandarización es clave para el mejoramiento paulatino de los procesos de una empresa, al aplicar un mismo criterio y unos mismos parámetros se puede obtener la información justa.</p>	<p>PASO 1: Revisar el funcionamiento de cada equipo y herramienta.</p>	Humano.
	<p>PASO 2: Notificar sobre la situación del equipo o herramienta, cuales son las condiciones y si funciona correctamente.</p>	Humano.
	<p>PASO 3: Aplicar conjuntamente con el personal calificado los correctivos.</p>	Humano.

Continuación Cuadro 12. Estrategia 10.

	PASO 4: Establecer puntos críticos para cada equipo y herramienta que comience a presentar fallas de funcionamiento.	Humano.
--	--	---------

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 13. Estrategia 11.

KAIZEN Estrategia. D10.A5: Incentivar el uso de los equipos de protección industrial y sancionar a aquellos trabajadores que no cumplan con la norma señalada. Además de publicar en lugares visibles de la empresa el uso de estos.	ÁREAS: Administrativa y contable, operacional, de servicios. PROCEDIMIENTOS: Todos	
5S	TAREAS:	RECURSOS:
SHEITZUKE (5): Una vez optimizados los procesos, se requiere del fomento de la autodisciplina para sostenerlos en el tiempo y no reincidir en los viejos hábitos, que puedan sabotear los cambios logrados.	PASO 1: Constatar a través de la observación cuales son los equipos de protección industrial que hacen falta en la empresa.	Humano.
	PASO 2: Ubicar los equipos de protección y actualizar los estándares para su uso.	Humano.
	PASO 3: El personal de seguridad creará un control sistemático para la asignación de los equipos de seguridad industrial.	Humano. Tecnológico.

Continuación Cuadro 13. Estrategia 11.

	<p>PASO 4: Verificar que cada trabajador cuente con los equipos de protección necesarios, y publicar en lugares visibles de la empresa la importancia de estos.</p>	<p>Humano. Tecnológico.</p>
--	--	---------------------------------

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 14. Estrategia 12.

<p style="text-align: center;">KAIZEN</p> <p>Estrategia. D5.D9.O5: Incentivar el cumplimiento de los horarios de trabajo con mejores condiciones salariales, otorgando bonos de producción, bonos por puntualidad a aquellos trabajadores que mantengan ese compromiso con la entidad.</p>	<p>ÁREAS: Administrativa y contable, operacional, de servicios.</p> <p>PROCEDIMIENTOS: Todos</p>	
<p style="text-align: center;">5S</p>	<p style="text-align: center;">TAREAS:</p>	<p style="text-align: center;">RECURSOS:</p>
<p style="text-align: center;">SHEITZUKE (5):</p> <p>Una vez optimizados los procesos, se requiere del fomento de la autodisciplina para sostenerlos en el tiempo y no reincidir en los viejos hábitos, que puedan sabotear los cambios logrados.</p>	<p>PASO 1: Revisar los horarios de trabajo y su cumplimiento.</p>	<p>Humano.</p>
	<p>PASO 2: Elaborar un programa de trabajo en función de los horarios fijados y personal disponible.</p>	<p>Humano.</p>
	<p>PASO 3: Diseñar un programa de incentivos según el cumplimiento de los horarios.</p>	<p>Humano.</p>

Continuación Cuadro 14. Estrategia 12.

	PASO 4: Publicar por los canales de información aquellos trabajadores que cumplen con sus horarios y los incentivos recibidos.	Humano. Tecnológico.
--	--	-------------------------

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 15. Estrategia 13.

KAIZEN	ÁREAS:	
Estrategia. F6.A3.A5: Reducir los niveles de estrés en los diferentes ambientes de trabajo con platicas motivacionales, actividades de recreación, buena comunicación y buena planificación.	Administrativa y contable, operacional, de servicios.	
5S	PROCEDIMIENTOS:	
SHEITZUKE (5):	TAREAS:	RECURSOS:
Una vez optimizados los procesos, se requiere del fomento de la autodisciplina para sostenerlos en el tiempo y no reincidir en los viejos hábitos, que puedan sabotear los cambios logrados.	PASO 1: Identificar aquellos puntos críticos de trabajo que generan mayor estrés.	Humano. Psicológico.
	PASO 2: Elaborar un programa de charlas que involucre a aquellos trabajadores sometidos a mayor estrés.	Humano. Psicológico.
	PASO 3: Impartir las charlas según las necesidades percibidas.	Humano. Psicológico.

Continuación del Cuadro 15. Estrategia 13.

	PASO 4: Evaluar el impacto de cada una de las actividades en las zonas y ambientes de trabajo.	Psicológico.
--	--	--------------

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 16. Estrategia 14.

KAIZEN Estrategia. F4.F5.O3: Emplear métodos de capacitación de personal a través talleres online sobre temas industriales, contables, generales, entre otros, que ofrecen los diferentes entes, gremios y universidades del país de forma virtual.	ÁREAS: Administrativa y contable, operacional, de servicios. PROCEDIMIENTOS: Todos.	
5S	TAREAS:	RECURSOS:
SHEITZUKE (5): Una vez optimizados los procesos, se requiere del fomento de la autodisciplina para sostenerlos en el tiempo y no reincidir en los viejos hábitos, que puedan sabotear los cambios logrados.	PASO 1: En primer lugar seleccionar al personal que requiera mayor capacitación.	Humano.
	PASO 2: Contactar si existe en la zona capacitación online sobre esos temas.	Humano. Tecnológico.
	PASO 3: Coordinar un espacio en la entidad con personal autorizado para comenzar el proceso de capacitación.	Humano. Tecnológico.

Continuación del Cuadro 16. Estrategia 14.

	PASO 4: Impulsar a aquellos trabajadores que muestren más interés en el proceso de aprendizaje.	Humano.
--	---	---------

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 17. Estrategia 15.

KAIZEN Estrategia. F5.A4: Aprovechar la disponibilidad de los trabajadores en recibir capacitación laboral en las diferentes áreas funcionales de la entidad, clasificar por grupo aquellos que requieran mayor capacitación y otorgarle prioridades.	ÁREAS: Administrativa y contable, operacional, de servicios. PROCEDIMIENTOS: Todos	
5S	TAREAS:	RECURSOS:
SHEITZUKE (5): Una vez optimizados los procesos, se requiere del fomento de la autodisciplina para sostenerlos en el tiempo y no reincidir en los viejos hábitos, que puedan sabotear los cambios logrados.	PASO 1: Identificar cuáles son los aspectos en los que más se requiere capacitación.	Humano.
	PASO 2: Ubicar oferta de capacitación en las diferentes áreas tanto industriales como administrativas y contables.	Humano. Tecnológico.
	PASO 3: Clasificar a los trabajadores en grupos, priorizando tiempo de trabajo, importancia de la capacitación, costo.	Humano. Monetario.

Continuación Cuadro 17. Estrategia 15.

	PASO 4: Comenzar la capacitación según las necesidades encontradas.	Humano. Tecnológico.
--	---	-------------------------

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

Cuadro 18. Resumen de Estrategias

S En función de las Estrategias.	Estrategias.
S1: Distinguir entre los elementos útiles e inútiles, entre lo vital y lo accesorio, para así prescindir de todo aquello que distraiga, divida o entorpezca los esfuerzos y retrase el avance.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. F1.F3.O2: Actualizar los sistemas de organización, clasificación, resguardo y registro de la información contable, administrativa mediante el uso de equipos y software con licencia de trabajo vigente, además de designar responsabilidades y clasificar la información para que cada trabajador tenga acceso solo a la información que requiera. • Estrategia. D2.D3.D4.O2: Identificar los accesorios, equipos y elementos que afectan el funcionamiento adecuado de los procedimientos aplicados para controlar, registrar y procesar la información contable, con la intención de cambiar y reorganizar aquellos que no funcionen correctamente. • Estrategia. D6.A2: Los trabajadores de las áreas de servicios y operaciones deben identificar cuáles son aquellos servicios que más presta la entidad y en función de ello, establecer prioridades, según el margen de ingresos que representa cada uno.
S2: Clasificados los elementos disponibles, se deben organizar los elementos útiles de acuerdo a un criterio práctico: a cada proceso y objeto se le asigna una ubicación y un nombre fijos, para minimizar los tiempos de búsqueda.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. F6.O4: Reorganizar la designación de funciones y los espacios de trabajo dejando a disposición solamente los elementos, equipos y herramientas necesarios, esto reducirá los niveles de estrés y se desenvolverá mejor el trabajador. • Estrategia. D6.O1: Aprovechar los avances tecnológicos para crear y distribuir de forma segura a través de aplicaciones móviles una planificación de actividades por cada área de trabajo o servicio.

Continuación Cuadro 18. Resumen de Estrategias

	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. D7.O4: Mejorar la organización del inventario mediante el empleo de una base de datos que le otorgue un código a cada material, equipo y herramienta. Además crear el hábito de que cada trabajador cuide de sus equipos y herramientas y haga un uso óptimo de los materiales. • Estrategia. F2.O1: Crear grupos de información mediante el uso de aplicaciones móviles, con especificaciones generales y por cada área que desarrolla actividades en la empresa, designando un delegado general y uno por cada área.
<p>S3: La limpieza es el tercer punto clave y puede referirse tanto a la eliminación de elementos innecesarios o que entorpezcan la productividad, como a la limpieza física del entorno de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. D1.D2.D3.D4.A1: Cada trabajador debe ser responsable de mantener el orden y la limpieza en sus lugares de trabajo, de esta forma aumentará el control sobre los datos contables y financieros, ya que se sabrá donde se ubica cada documento que soporta la información, además se deben aprovechar los equipos disponibles para darle seguimiento a la entrada y salida del personal. • Estrategia. F1.F3.A1: Mantener el orden con relación a los documentos contables y tributarios, cada trabajador será responsable de aquellos documentos que maneje en la realización de sus actividades, esto aumentará la seguridad y credibilidad de los datos e información.
<p>S4: La estandarización es clave para el mejoramiento paulatino de los procesos de una empresa, al aplicar un mismo criterio y unos mismos parámetros se puede obtener la información justa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. D8.D9.A3: Cada chofer, operador u obrero del área operacional está en la obligación de verificar diariamente el funcionamiento de sus herramientas o equipos de trabajo, además serán responsables del cuidado de esta, notificando a la brevedad cualquier falla que presenten.
<p>S5: Una vez optimizados los procesos, se requiere del fomento de la autodisciplina para sostenerlos en el tiempo y no reincidir en los viejos hábitos, que puedan sabotear los cambios logrados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. D10.A5: Incentivar el uso de los equipos de protección industrial y sancionar a aquellos trabajadores que no cumplan con la norma señalada. Además de publicar en lugares visibles de la empresa el uso de estos.

Continuación Cuadro 18. Resumen de Estrategias

	<ul style="list-style-type: none">• Estrategia. D5.D9.O5: Incentivar el cumplimiento de los horarios de trabajo con mejores condiciones salariales, otorgando bonos de producción, bonos por puntualidad a aquellos trabajadores que mantengan ese compromiso con la entidad• Estrategia. F6.A3.A5: Reducir los niveles de estrés en los diferentes ambientes de trabajo con platicas motivacionales, actividades de recreación, buena comunicación y buena planificación.• Estrategia. F4.F5.O3: Emplear métodos de capacitación de personal a través talleres online sobre temas industriales, contables, generales, entre otros, que ofrecen los diferentes entes, gremios y universidades del país de forma virtual.• Estrategia. F5.A4: Aprovechar la disponibilidad de los trabajadores en recibir capacitación laboral en las diferentes áreas funcionales de la entidad, clasificar por grupo aquellos que requieran mayor capacitación y otorgarle prioridades.
--	---

Fuente: Salazar y Villegas (2024)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez realizados de manera satisfactoria los objetivos de la investigación, son redactadas y señaladas las conclusiones, que representan los principales hallazgos:

- Según los datos obtenidos el área administrativa y contable de la entidad presenta una serie de deficiencias que afectan los procedimientos utilizados en ella para cumplir con las actividades diarias, se evidencia poco orden en los escritorios de trabajo, sistemas operativos para tratar la información y procedimientos de control interno desactualizados, además de retraso en el pago de las nóminas producto de un control ineficiente del personal y de sus horarios de trabajo.
- Con relación al área de operaciones cabe resaltar que no existe una clasificación adecuada y ajustada a las necesidades de la empresa de las herramientas, materiales y equipos de trabajo, no se aplican eficazmente actividades para descartar fallas de los equipos, además se logró precisar que muchos trabajadores de esta área no utilizan adecuadamente o no cuentan con los elementos de seguridad industrial.
- Por su parte los lineamientos que guían el área de servicios no están ajustados a la realidad económica actual. La lista de proveedores no se encuentra actualizada, de igual forma se encuentra los procedimientos de compras a

crédito y recuperación de cuentas por cobrar y la lista de servicios ofertados no está acorde con las necesidades del mercado civil e industrial en este momento.

- Cabe resaltar que existe buena disposición por parte de los trabajadores para incorporar prácticas gerenciales que permitan superar las debilidades de los procedimientos que se ejecutan en cada área de trabajo a través de métodos como el Kaizen el cual tiene la particularidad de involucrar a todos los trabajadores en función de mejorar las actividades de cada área de forma gradual, es decir paso a paso.
- Se establecieron quince (15) estrategias en función del método Kaizen, enfocadas sobre los aspectos más relevantes e importantes que requieren atención en las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A. Cabe resaltar que las estrategias quedaron distribuidas de la siguiente manera: tres (3) bajo la S1, cuatro (4) bajo la S2, dos (2) bajo la S3, una (1) bajo la S4 y cinco (5) bajo la S5.

5.2. Recomendaciones

- Se deben reorganizar las actividades de la organización en función de las necesidades de cada área de trabajo aprovechando los recursos y herramientas disponibles. Priorizando la actualización de sistemas, manuales y normas de procedimiento y todo aquello que sea considerado indispensable para que la entidad recupere su nivel de eficiencia.
- La organización debe promover el uso adecuado de los equipos y herramientas de trabajo cumpliendo siempre con las normas y guías establecidas para ello, de igual forma es necesario promover también el buen uso de los materiales

evitando desperdiciarlos y clasificándolos según su importancia para cada actividad.

- La atención al cliente debe contar con un buen trato por parte del personal de la empresa ofreciendo lo mejor que esta posee a la clientela. De igual forma se deben evaluar con buenos criterios de seguridad, oferta de productos, calidad y formas de pago de los proveedores de la entidad con la misión de realizar una buena selección que no afecte la rentabilidad y economía de esta.
- Es necesario aprovechar las herramientas y disponibilidad que tienen los trabajadores para recibir capacitación en los diferentes temas de interés económico e industrial, para de esa forma implementar métodos eficaces de ejecución de estrategias como el Kaizen que es señalado y desarrollado en este proyecto.
- Presentar a la gerencia la propuesta diseñada con las Estrategias Gerenciales basadas en el Método Kaizen para la optimización del desempeño de las áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2016).** *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica (7ma ed.)* Caracas: Episteme.
- Arone, J. (2022).** *Filosofía Kaizen en micro y pequeñas empresas del Rubro Farmacias. Caso: Cadena de Farmacias Especializadas S.A.C, Distrito Ayacucho 2020.* Investigación no publicada, presentada ante la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, para optar al título de Licenciatura en Administración.
- Bandillo, V. (2024).** *Plan de mejora a través de Kaizen en la empresa Fotocolombia para mejorar la Productividad Organizacional.* Investigación no publicada, presentada ante la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), para optar al título de Maestría en Gerencia de Proyectos.
- Balestrini, M. (2006).** *Como se elabora el proyecto de investigación científica.* Caracas: BL consultores asociados.
- Behar, D. (2008).** *Introducción a la metodología de la investigación.* Shalom (2008).
- Castro, F. (2003).** *El Proyecto de la investigación y su esquema de elaboración.* (2da ed.) Caracas: Uyapar.
- Catácora, F. (1997).** *Sistemas y Procedimientos Contables.* Caracas: McGraw Hill.
- Catácora, F. (2009).** *Sistemas y Procedimientos Contables.* Caracas: Editorial Comunidad Virtual de Contadores F y A.

Código de Comercio de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial Extraordinaria N. ° 475, del 21 de Diciembre de 1955.*

Código Orgánico Tributario. *Publicado en la Gaceta Oficial (6.507) de fecha 29 de enero de 2020.*

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial Extraordinaria, N° 5.908, en fecha 19 de febrero de 2009.*

Diccionario de la Real Academia Española. (DRAE). *6ta ed.*

Fernández, C., y Zambrano, J. (2018). *Plan Estratégico para mejorar las actividades del departamento de Ventas de la Empresa Comercializadora Santa Cruz, C.A.* Investigación no Publicada. Presentada ante la Universidad Rafael Urdaneta para optar al título de Licenciado en Administración.

Gutiérrez, M. (2015). *Gestión de la calidad.* Madrid: Pearson Educacion, S.A.

Gómez, C. (2008). *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño.* (3era ed.) México DF: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

Masaaki, Imai. (1998). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa.*

Méndez, C. (2005). *Metodología de la Investigación.* (5ta ed.) Limusa.

Parra, K. (2017). *Propuesta de estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de servicios postales del Perú filiar Chiclayo.* Investigación presentada ante la Universidad Señor de Sipán, para optar al título de Licenciado (a) en Administración.

Porter, M. (1998). *¿Qué es la estrategia?* La Habana: Folletos Gerenciales, N°8

Rodríguez (2018), C. *Comercio y gerencia en tiempos de hiperinflación.* Palmir E.I.R.L.

Sabino, C. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica.* Caracas: Panapo.

Toscano, I., y Brito, E. (2019). *Homeostasis of the manufacturing industry in Jalisco, México: kaizen as a negentropy in shipping logistics.*

Velázquez, M. (2004). *Modelo de gestión organizacional basado en la teoría del Kaizen para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 10828 Chiclayo.*

Villacrés, M. (2018). *Desarrollo de la metodología Kaizen para la optimización del Proceso de Ventas en la empresa Distribuidora Visu.* Investigación no publicada, presentada ante la Universidad Católica del Ecuador, para optar al título de Ingeniero Comercial.

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	“Estrategias Gerenciales Basadas en el Método Kaizen para la Optimización del Desempeño de las Áreas Funcionales de la Empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A”
Subtítulo	

Autor (es):

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Salazar Luisanny.	CVLAC	27.471.850
	e-mail	Luisannysalazar28@gmail.com
	e-mail	
Villegas María.	CVLAC	23.546.553
	e-mail	Mariadevr95@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Áreas funcionales.
Estrategias.
Mejora continua.
Kaizen.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sub líneas de investigación:

Área	Sub área
Ciencias Sociales y Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

Resumen

Este trabajo de grado se realizó con la misión de conocer la situación de las diferentes áreas funcionales de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A, y en función de ello presentar estrategias de optimización para cada área o actividades que la conforman. Conto con un (1) objetivo general y tres (3) específicos, destinados en primer lugar a describir las condiciones de las áreas funcionales de la empresa, en segundo lugar a identificar los elementos que inciden negativamente en las áreas funcionales de la empresa y por ultimo a establecer estrategias gerenciales siguiendo el método de trabajo Kaizen, para optimizar las áreas o sus procedimientos. La metodología empleada fue un tipo de investigación descriptiva siguiendo un diseño documental y de campo, con métodos de recolección de datos como observación directa y encuesta. También fue utilizada la matriz FODA para procesar y organizar la información, la principal conclusión fue: Según los datos obtenidos el área administrativa y contable de la entidad presenta una serie de deficiencias que afectan los procedimientos utilizados en ella para cumplir con las actividades diarias, se evidencia poco orden en los escritorios de trabajo, sistemas operativos para tratar la información y procedimientos de control interno desactualizados, además de retraso en el pago de las nóminas producto de un control ineficiente del personal y de sus horarios de trabajo.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail										
Ovalles Mabel.	ROL	CA		AS	X	T		JU			
		U									
	CVLAC	9.819.883									
	e-mail	Ovallesmabel@hotmail.com									
	e-mail										
Tenias Amilkar.	ROL	CA		AS		T		JU	X		
		U									
	CVLAC	13.539.701									
	e-mail	Amilkartenias@hotmail.com									
	e-mail										
Pinto Evelyn.	ROL	CA		AS		T		JU	X		
		U									
	CVLAC	12.075.654									
	e-mail	Evepinto44@gmail.com									
	e-mail										

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	10	23

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo (s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
AECTTG_SLVM2024	Application/Word

Alcance:

Espacial: UNIVERSAL

Temporal: INTEMPORAL

Título o Grado asociado con el trabajo:**Licenciado en Contaduría Publica****Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado****Área de Estudio:**
Contaduría Pública**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:****Universidad de Oriente****Extensión Cantaura**

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU Nº 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC Nº 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>Martínez</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:30

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Cumbel

JUAN A. BOLANOS CUMBEL
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.

Br. Salazar Luisanny
AUTOR

Br. Villegas María
AUTOR

MSc. Ovalles Mabel
TUTOR