

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciado(a) en
Contaduría Pública y Finanzas**

Tema Delimitado:

Incidencia de la adopción del método Justo a Tiempo en el proceso de producción en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa (TABSA), durante el primer semestre del año 2014 en la ciudad de Estelí.

Autoras:

- **Canales Zeas Alioska Yamali.**
- **Guido Mendoza Wendy Lisseth.**
- **Villarreyna Galeano Yolanda María**

Tutora: Lic. Yirley Indira Peralta Calderón.

Estelí, Diciembre 2014



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Micro, Pequeña y Mediana Empresa

TEMA

Análisis de la eficiencia empresarial.

SUBTEMA

Incidencia de la adopción del método Justo a Tiempo en el proceso de producción en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa (TABSA), durante el primer semestre del año 2014 en la ciudad de Estelí.



DEDICATORIA

Dedicamos nuestro trabajo de investigación y toda nuestra carrera universitaria primeramente a Dios, por darnos la oportunidad de vivir, por la sabiduría e inteligencia dada para alcanzar nuestros objetivos.

A nuestros amados padres: a quienes le debemos lo que somos, por siempre estar presentes en los buenos y malos momentos, por su apoyo moral, económico y espiritual , por ser siempre unos pilares fundamentales en nuestras vidas.

A nuestros maestros: que se dedicaron a la enseñanza, por servirnos de guía durante nuestra formación profesional, con la esperanza de poder servir a otros contribuyendo así con el progreso de la sociedad.

Y a todas las personas que nos han demostrado mediante su ejemplo y dedicación que el éxito empieza con la voluntad de vencer obstáculos, logrando de esta manera la oportunidad de superarnos.



AGRADECIMIENTO

Ante todo queremos agradecerle a Dios, por darnos la oportunidad de culminar este período de trabajo y arduo esfuerzo, en compañía de nuestros padres, compañeros y maestros.

A nuestros padres por su amor, confianza, y apoyo incondicional. Gracias padres, son una bendición en nuestras vidas, gracias por ser nuestro respaldo para alcanzar las metas que nos hemos propuesto.

A nuestros maestros por estar presentes en nuestra labor y en la misión de completar nuestro trabajo de la manera más satisfactoria, y que a pesar de los contratiempos que se presentaron nos brindaron su apoyo para seguir adelante.

De manera muy especial queremos agradecer a la Lic. Yirley Indira Peralta Calderón, nuestra guía durante este trabajo, por ser partícipe de nuestros sueños y metas, como es la culminación de una carrera universitaria.

Así mismo queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento al Ing. Gerardo Ramos (Administrador de la empresa Tabacalera Valle de Jalapa) y a la Lic. Saraí Palacios (Contadora general) por su colaboración para la ejecución de este trabajo, por la flexibilidad de su tiempo y por compartirnos sus conocimientos que fueron de gran importancia para la finalización de esta investigación.



INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Antecedentes	2
1.2.	Planteamiento del problema	3
1.3.	Preguntas- Problemas	4
1.4.	Justificación	5
II.	OBJETIVOS	6
2.1.	Objetivo general:.....	6
2.2.	Objetivos específicos:	6
III.	MARCO TEÓRICO.....	7
3.1.	Industria procesadora de tabaco.....	7
3.1.1.	Definición de tabaco.....	7
3.1.2.	Proceso de producción del tabaco.....	7
3.2.	Administración empresarial.....	9
3.2.1.	Definición	9
3.2.2.	Características	10
3.2.3.	Proceso administrativo.....	11
3.2.4.	Elementos de la administración.....	13
3.3.	METODOS O SISTEMAS DE PRODUCCION FILOSOFÍA JUSTO A TIEMPO	14
3.3.1.	Definición	14
3.3.2.	Elementos de la filosofía justo a tiempo.	14
3.3.3.	Ventajas de la filosofía justo a tiempo.....	15
3.3.4.	Implementación del método justo a tiempo.....	16
3.4.	ACUMULACIÓN Y REGISTROS CONTABLES DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	18
3.4.1.	Sistema de costos industriales.....	18
3.4.2.	Contabilización de los elementos.....	23
3.4.3.	Efectos contables	26
IV.	SUPUESTO.....	27
4.1.	Matriz de categorías y sub-categorías.....	28
V.	DISEÑO METODOLÓGICO	31
5.1.	Tipo de investigación	31
5.2.	Tipo de estudio.....	31



5.3.	Universo	31
5.4.	Muestra de estudio	31
5.5.	Tipo de muestreo	32
5.6.	Unidad de análisis	32
5.7.	Métodos de investigación	32
5.8.	Técnicas de recolección de la información.....	32
5.9.	Fuentes primarias	33
5.10.	Etapas de investigación.....	33
VI.	RESULTADOS	34
6.1.	Estructura operativa ejecutada en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa.	34
6.2.	Fundamentos o principios que implica la adopción de un sistema de producción Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa TABSA.	41
6.3.	Afectaciones contables que genera la adopción del sistema Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa TABSA.....	49
VII.	CONCLUSIONES	59
VIII.	RECOMENDACIONES.....	60
IX.	BIBLIOGRAFÍA	61



I. INTRODUCCIÓN

El aumento significativo de empresas industriales dedicadas a la transformación de tabaco en Estelí, ha generado una competencia en el mercado nacional; lo que hace necesario adoptar una estructura operativa estratégica que dé solución a los problemas inmediatamente antes de que puedan afectar el futuro de la entidad. Es por esto que el establecimiento de normas y controles ejercen un papel importante en la toma de decisiones de la empresa; ésta es sólo una estrategia más de los administradores con el fin de alcanzar el éxito en sus operaciones, situación que puede mejorar con la adopción de un sistema productivo que controle al mismo tiempo a cada área operativa.

En el desarrollo de la investigación se hace referencia a todos los elementos que forman parte de lo que son las industrias procesadoras de tabaco, y aquellos componentes referentes a la administración empresarial en su conjunto. De igual manera se han evaluado los objetivos, características y ventajas de un método eficiente conocido como Filosofía Justo a Tiempo, y la información sobre acumulación de costos resultó ser indispensable para el avance de dicha investigación.

La filosofía antes mencionada combina un conjunto de normas y controles internos, además implementa técnicas de coordinación entre las principales áreas de la empresa. Este conjunto integrado de actividades y técnicas está diseñado para lograr un alto y eficiente nivel de producción esperado, a través del debido control, dirección y de la utilización de inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados. Se basa en la lógica de producir lo necesario en el tiempo necesario, optimizando las actividades que agreguen valor al producto y prioriza la eliminación de desperdicios, evitando de esta forma costes innecesarios en la producción.

Es por esta razón que se ha propuesto implementar este método en la empresa tabacalera Valle de Jalapa, con el fin de evaluar cómo se está operando actualmente. Mediante un diagnóstico de su estructura operativa, se dio paso a conocer los elementos que forman parte de la implementación del método, para poder valorar la existencia de efectos contables, es decir el impacto que generaría la adopción de este sistema en la empresa.



1.1. Antecedentes

La implementación del método Justo a Tiempo es una reforma innovadora para la mayoría de las empresas, en la actualidad se está incursionando en los métodos de producción, debido al aumento de la competitividad en los negocios; las cuales buscan con ello aumentar la producción y la calidad de la misma, así como también reducir costos y gastos y de esta manera posicionarse en el mercado.

Se decidió investigar acerca del método Justo a Tiempo y lo que implica una adopción del mismo en una de las tabacaleras de Estelí específicamente en la empresa Valle de Jalapa, donde se han aplicado los instrumentos de investigación y se propone la adopción de este sistema de producción, ante la presencia de problemáticas relacionadas al control interno y la necesidad de un establecimiento de normas y principios. Este método conlleva una secuencia de procedimientos para dar seguimiento a las principales operaciones de la empresa, prometiendo de esta manera el alcance de la eficiencia esperada.

Al realizar dicha investigación se podrán observar los beneficios que obtendrá la empresa mediante esta alternativa, puesto que permite desde sus inicios realizar un análisis de la teoría Justo a Tiempo, mediante el conocimiento de los beneficios y ventajas que implica su funcionamiento. Este estudio denominado Incidencia de la adopción de un sistema Justo a Tiempo en los sistemas de producción de la empresa Valle de Jalapa, tiene como objetivo general determinar la incidencia, bien sea positiva o negativa de la adopción de éste sistema en las operaciones de la empresa Valle de Jalapa durante el primer semestre del año 2014. De esta manera se plantearon tres objetivos específicos con el fin de conocer la estructura de la empresa, los fundamentos que implica el adoptar esta filosofía y por último hacer una valoración de las afectaciones contables que genera este sistema de producción.

Actualmente en la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí (FAREM-ESTELÍ) no se encuentran trabajos investigativos acerca de este sistema denominado Justo a Tiempo, razón por la cual se considera que es un tema novedoso que beneficiará a futuras investigaciones, que enriquecerán los conocimientos de los estudiantes, lo que servirán de base para el futuro profesional adquiriendo así nuevas experiencias.



1.2. Planteamiento del problema

El sistema Justo a Tiempo se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La Empresa Tabacalera Valle de Jalapa cuya principal actividad es dedicarse a la transformación de tabaco para su comercialización, posee algunas debilidades ocasionadas por la falta de este sistema, la implementación del Sistema Justo a Tiempo beneficiará a la empresa principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios brindados.

Es preciso recalcar que la empresa posee debilidades en el alcance de calidad de los productos, gran parte es debido al incumplimiento del estándar de calidad del producto y la insuficiente motivación existente por parte del personal, trayendo consecuencias como la reelaboración de los productos, retrasos en los pedidos, pérdidas de clientes y la disminución de las ventas y las exportaciones.

De igual manera es evidente la sobreutilización del espacio que es dedicado al almacenaje de puros desnudos, por consiguiente, el excesivo número de material de desperdicio, falta de espacio asignado para almacenaje de producto y gran exposición de producto al deterioro por el mayor tiempo de almacenamiento, dichos factores determinan un desperdicio de material a causa de deterioro y la gran pérdida de material de producción sin opción a una recuperación.

Por consiguiente es necesario fortalecer los procesos de control y supervisión de los productos de inventario y aumentar el nivel de empaque de los productos mediante la implementación de métodos de eficiencia en los trabajadores. Para un mejor rendimiento en cuanto a la calidad de los productos, la mano de obra de la empresa, mejorando y en gran parte aumentando las ganancias de la empresa.



1.3. Pregunta Problema

¿Cómo incide la adopción del método Justo a Tiempo en el proceso de producción en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa (TABSA), durante el primer semestre del año 2014 en la ciudad de Estelí?

1.3.1. Sistematización del Problema

1. ¿Cómo es la estructura operativa ejecutada en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa?
2. ¿Cuáles son los fundamentos o principios que implica la adopción de un sistema de producción Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa?
3. ¿Qué afectaciones contables genera la adopción del sistema Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa?



1.4. Justificación

Actualmente todas las empresas se preocupan por mejorar sus procesos y están en constantes luchas para controlar sus inventarios o planear su producción diaria, debido a que la competitividad es mayor día a día. Por ello es necesario establecer un método que mejore la productividad y los servicios que genere una empresa mediante la efectiva distribución de costos que permita incrementar la confiabilidad de los productos elaborados.

A continuación se presentan los tipos de justificaciones que se ha planteado como investigadores:

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de teorías explicar los principios que forman parte de la filosofía justo a tiempo, y encontrar mediante éstos aquellos aspectos que beneficien directamente las operaciones de producción de las empresas del sector tabaco, esto permitirá a los investigadores observar de manera específica el comportamiento de la empresa tabacalera Valle de Jalapa y la necesidad de implementar dicha filosofía.

Con el fin de recolectar la información necesaria para dar solución al problema existente en la empresa, es necesario hacer uso de métodos y técnicas, tales como la entrevista, guías de observación, entre otros. La investigación permitirá almacenar información y datos relevantes de mucha importancia que permitirá conocer el entorno y situación actual de dicha empresa.

El resultado de estas técnicas permitirá obtener conocimientos que serán de utilidad para nuestra investigación así como también para la empresa, puesto que a través de estas se podrán solucionar problemas existentes en su entorno interno y externo; mediante esta alternativa propuesta la empresa puede mejorar la eficiencia y eficacia en sus operaciones.



II. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Determinar la incidencia de la adopción del método Justo a tiempo en los sistemas de producción de la empresa Tabacalera Valle de Jalapa (TABSA), durante el primer semestre del año 2014 en la ciudad de Estelí.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Describir la estructura operativa llevada a cabo en las operaciones de la empresa tabacalera Valle de Jalapa TABSA.
- ✓ Definir los fundamentos o principios que implica la adopción de un sistema de producción Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa TABSA.
- ✓ Valorar las afectaciones contables que genera la adopción del sistema Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa TABSA.



III. MARCO TEÓRICO

3.1. INDUSTRIA PROCESADORA DE TABACO

Actualmente la industria procesadora de tabaco posee un papel importante en la economía Nicaragüense. Las diversas fábricas de habanos se han establecido en la ciudad Estelí, contribuyendo a la generación de empleos.

Los plantíos de tabaco en Estelí ocupan un gran número de manzanas, en las cuales se cultiva y fertiliza ésta planta.

3.1.1. DEFINICIÓN DE TABACO

La planta del tabaco pertenece al género Nicotiana, familia botánica de las Solanáceas. Esta planta tiene grandes hojas y hermosas flores, además de una gran altura, igual o mayor que la de una persona adulta. Narcotina de olor fuerte, hojas alternas y grandes que se utilizan para fumar. (Everest, 1980).

Esta planta es la única que sintetiza y luego conserva en sus hojas secas un potente alcaloide que recibe el nombre de nicotina y que da el nombre a su género vegetal. (Salud, 2014).

3.1.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL TABACO

El proceso de producción del tabaco comienza desde el momento en que se siembra la planta en el terreno, la cual se fertiliza y cuando está en el tiempo necesario, se procede a cortar para embodegar hasta que ésta se procese y transporte hacia la industria.

Una vez procesadas las hojas de tabaco, se empacan en sacos para denominarse “bultos” los cuales una vez sellados y pesados se etiquetan y almacenan, hasta el momento de la venta.

Cuando se adquiere la materia prima por medio de la compra a proveedores, el movimiento del material en el día depende del área de despegue de materia prima, el material llega en pacas a la fábrica de puros. Los operarios se encargan de clasificar las hojas del tabaco como buena y con imperfecciones (las hojas con imperfecciones son regresadas a la empresa a la que se le adquirió el producto). Las hojas de tabaco clasificadas como buenas son enviadas a otros operarios ubicados en la misma área, quienes se encargan de pesar el material y trasladarlo al área de despacho a los boncheros y roleros.



Siempre dentro del área de despegue hay una persona trabajando en el acondicionamiento del capote o capa (es la parte exterior del puro) logrando así, darle salida a unas 500 libras diarias para la producción del día.(Ramos, 2014)

Primer proceso

Luego de haber acondicionado, el capote es pasado al área de capa en donde se le hace una selección de textura y color por un total de 8 trabajadoras conocidas como resagadoras. También en esta misma área existen 2 personas llamadas planchadoras encargadas de empalmar las capas de tabaco.

Segundo proceso

En el área de despacho hay 2 personas encargadas de darle salidas a las capas y vitolas, llamadas así a las pesadas de tripa o picadura (material que lleva por dentro el puro), existen vitolas para 100 y 50 puros. Para capas existen conjuntos de 25 y 50 hojas.

Tercer proceso

Ya entregadas las pesadas de materia prima a los roleros y boncheros ubicados en el área de producción y caracterizados por trabajar en parejas, se diferencian tres tipos de rolado: perilla o moña y pañuelo corrido, estos dos de material llamado tripa y pañuelo corrido de picadura llevado a cabo en menos tiempo de producción.

Para el puro procesado de tripa o tabaco griego, cada bonchero utiliza 15 moldes, y da la tercera virada para cerciorar que éste vaya exacto y que cumpla con las normas. El puro para ser elaborado, es trabajado en peso por unidad y a la misma vez así es recibido. Por pareja de bochado se utiliza una prensa. Para el puro procesado de picadura, el bonchero utiliza de 15 a 20 moldes. Se hace una sola virada con un tiempo menor al del puro de tripa.(Tórrez, Guía de entrevista, 2014)

Cuarto proceso

Luego de haber terminado el proceso de elaboración del puro se trasporta al área de control de calidad, donde se lleva a cabo revisión de estándares de calidad del producto terminado. Existen 2 revisadores de la calidad del puro para una producción de 15,000 a 16,000 unidades diarias.

Estándares de la calidad del puro:

- ✓ Gordo y fino: diámetro.
- ✓ Cortos y largos: longitud.
- ✓ Pelotazo, fallado, dureza y desboquillado: conforme a la confección o bochado.
- ✓ Rotos: rolado.



Quinto proceso

Una vez pasado el puro por el sentido del tacto y de la vista de los supervisores de la calidad, es llevado a la bodega, donde el producto permanece un tiempo indeterminado, variando de la dependencia del material previsto (1 semana o meses). Donde es pasado por revisión para determinar el grado de humedad del puro y para que así pueda ser empacado. Se considera un puro listo para su empaque en un rango de 10 a 12.5 grados de humedad.

Si esta húmedo se traslada al secado, donde permanecerá 1 día si está muy húmedo y si esta poco húmedo permanecerá entre 2 a 4 horas. Si el puro está demasiado seco, entonces dentro de bodega se le agregará humedad sin tener un tiempo específico.

Sexto proceso

Pero si éste cumple con el grado de humedad será enviado al área de empaque. Dentro del área de empaque hay 2 trabajadores que se encargan de darle la última inspección donde verifican: color, calidad, rotos o manchados para así ser entregados en mazos a las 17 empacadoras las cuales promedian entre 900 a 950 cajas empacadas con una cantidad de 16 puros dentro de ellas.

Terminando con el embalador, encargado de recoger los mazos y las cajas para inspeccionarlos, finalizando así con la producción del día. Estas cajas quedan listas y empacadas para almacenarlas en el cuarto frío, hasta el momento de ser transportadas hacia el embarque que se va exportar. (Ramos, 2014)

3.2. ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

Desde el inicio de una empresa, bien sea grande o pequeña, existe la administración dentro de ésta. Administración y Empresa, son dos palabras estrechamente ligadas, ya que son aspectos que se relacionan y complementan entre sí, por lo que se define a continuación:

3.2.1. DEFINICIÓN

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de sus objetivos.

Administración es una palabra procedente del latín *administratio*, (que significa: *ad*: dirección hacia, tendencia; *ministratio*: comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que indica subordinación u obediencia), es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, o servicio que se presta a otro. (Chiavenato)



Lo expuesto anteriormente permite definir a la administración como un conjunto de normas y principios, funciones o procedimientos que se lleva a cabo en una empresa sean estas del sector público o privadas.

La administración permite dirigir a la empresa hacia el alcance de sus objetivos o metas estratégicas, tanto a nivel profesional como personal y así posicionarse en el mundo competitivo de los negocios.

La administración es parte esencial en cualquier empresa, ya que esta dirige como se llevaran a cabo las distintas operaciones o actividades de manera rápida y efectiva.

La administración brinda el éxito a cualquier organismo social, ya que estos dependen directa o indirectamente de ésta, debido a que se necesita administrar efectivamente los recursos humanos y materiales que poseen la organización, mejorando así el nivel de productividad orientando al desarrollo económico y social de ésta.

El principal motor de la administración es el mejoramiento constante tanto en sus procedimientos como en el ambiente laboral, ya que al poseerlo los empleados tendrán la motivación suficiente para cumplir con sus obligaciones.

3.2.2. CARACTERÍSTICAS

La administración posee una serie de aspectos o características propias entre ellas:(Academia.edu, 2014)

- ✓ **Universalidad:** La administración es universal ya que se puede utilizar en distintos grupos sociales.
- ✓ **Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.
- ✓ **Efectividad:** Al hacer uso de la administración se logran realizar las operaciones como se han planteado inicialmente obteniendo así los resultados esperados.
- ✓ **Unidad Jerárquica:** Se ejercen en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- ✓ **Amplia y Objetiva:** Busca soluciones rápidas a problemas de cualquier tipo.
- ✓ **Economía:** Se refiere a la minimización de gastos durante sus operaciones.
- ✓ **Disciplina:** Porque hace uso de los principios, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- ✓ **Simplicidad:** Al haber una adecuada administración el trabajo se simplifica al establecer los procedimientos específicos para llevar a cabo sus actividades.



- ✓ **Bien Común:** La administración pretende mejorar las relaciones humanas entre las personas mediante la generación de empleos.

3.2.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

Este proceso administrativo está formado por 4 funciones fundamentales(Monografias.com):

- ✓ **Planeación**
- ✓ **Organización**
- ✓ **Dirección**
- ✓ **Control**

Planeación

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto es un modelo para actuar en el futuro.

La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse. (Monografias.com)

Los fines de la planificación son los siguientes:

- ✓ Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- ✓ Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- ✓ Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

Por lo descrito anteriormente la planificación es un proceso permanente y continuo que se realiza constantemente en la empresa. Está orientada hacia el futuro ya que prevé los resultados que se obtendrán al establecer un adecuado sistema de planificación.



La planificación es un medio que orienta a la empresa a tomar decisiones de manera racional, disminuyendo así la incertidumbre. La planificación debe estar en todos los niveles jerárquicos de la empresa para que así todos trabajen hacia un objetivo en común.

Durante la planeación se coordinan e integran diversas actividades que permitirán conseguir los objetivos planteados. Trabajando así de manera ordenada y lógica.

Organización

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Organización Administrativa, 2010)

Principios de la organización

Existen principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, estas son:

División del trabajo: Es el proceso de delegación de deberes o tareas que se tiene que realizar en una empresa.

La unidad de Mando: Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe autorizado.

Delegación: Dar autoridad necesaria para que pueda desempeñar o cumplir las funciones, exigiendo responsabilidad a los subordinados.

Departamentalización: Agrupamiento de actividades que contribuye al logro de los objetivos de la institución y de las unidades individuales.

Concluimos en que la organización es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización conociendo claramente los procedimientos a realizar.

Dirección

Es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección, surge de los pasos de la planificación y la organización. (Monografias.com)

Un elemento clave en la dirección es la comunicación, es decir una retroalimentación de ambas partes la persona que dirige y aquella que lleva a cabo la acción estableciendo así una adecuada supervisión.



La motivación es importante a la hora de dirigir y delegar funciones ya que brinda seguridad y un excelente ambiente de trabajo.

Control

El control es de vital importancia en una organización ya que esta califica el rendimiento y desempeño de las operaciones que se llevaron a cabo para lograr con los objetivos propuestos. En esta fase la administración se da cuenta si lo que había planeado inicialmente se realizó con éxito y si las expectativas esperadas se cumplieron.

El control permite a la administración realizar una comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente.

Es un proceso administrativo a través del cual los administradores realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas establecidas. (virtual.unal, 2014)

3.2.4. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

En cualquier organización que se aplique la administración siempre estarán presentes los siguientes elementos:(Monografias.com, 2012)

- ✓ Personas o recursos humanos.
- ✓ Productividad.
- ✓ Eficiencia.
- ✓ Eficacia.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Recursos financieros, equipos, maquinarias, etc.
- ✓ Métodos (conocimientos, aplicaciones tecnológicas y operativas).

Estos elementos antes mencionados son de vital importancia en una organización, con la ausencia de uno de estos no se haría posible desarrollar una administración exitosa, por lo que estos elementos dependen uno del otro para el buen funcionamiento y logro de los objetivos planteados.



3.3. MÉTODOS O SISTEMAS DE PRODUCCIÓN FILOSOFÍA JUSTO A TIEMPO

Ante una demanda de un mejor control y la necesidad por alcanzar una excelente calidad en los productos que se fabrican, las empresas han adoptado diferentes métodos y diversas filosofías que les permiten una mayor eficiencia de sus operaciones.

Entre las diversas filosofías y métodos de gestión empresarial se destaca el método Justo a Tiempo, el cual se encuentra encaminado hacia el logro eficaz de los objetivos de una empresa. En la fabricación de productos, los sistemas de producción Justo a Tiempo han tenido un auge sin precedentes durante las últimas décadas.

El concepto justo a tiempo nació en Japón, poco después de la Segunda Guerra Mundial como el Sistema de Producción Toyota. Donde fue aplicado por la empresa automovilística en busca de mejorar la flexibilidad de los procesos fabriles, como respuesta al descenso económico de esos años debido a la segunda crisis mundial del petróleo en 1976 con el propósito principal de eliminar todos los elementos innecesarios del área de producción. (Monografias.com)

3.3.1. DEFINICIÓN

El método de la Filosofía Justo a Tiempo se define como el conjunto integrado de actividades, diseñado para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en procesos y productos terminados.

El Sistema Justo a Tiempo se basa en la lógica de que nada se producirá hasta cuando se necesite. Por lo tanto para una empresa industrial como la de este estudio, resulta ser de suma importancia en la fabricación de productos y la correcta administración de los recursos, ya que este método permitirá a los administradores un óptimo control y adaptación de los bienes necesarios solo cuando se necesiten.(Monografias.com)

3.3.2. ELEMENTOS DE LA FILOSOFÍA JUSTO A TIEMPO.

La filosofía justo a tiempo posee elementos que son indispensables para su correcta implementación y la falta de uno de estos interrumpe el proceso de este, estos elementos son los siguientes: (Org de Empresas, 2006)

- ✓ La Filosofía Justo a Tiempo como tal.
- ✓ Calidad en la fuente o ejecución.
- ✓ Equilibrio de Procesos (carga fabril uniforme).
- ✓ Estandarización de las operaciones.



- ✓ Tiempo mínimo de preparación.
- ✓ Sistema de control Kanban u operaciones eslabonadas.
- ✓ Capacidad de adaptación a la demanda mediante flexibilidad.
- ✓ Relación con los proveedores

Calidad en la fuente

Significa hacer las cosas bien desde el principio y, cuando algo sale mal detener el proceso de inmediato. Los trabajadores de la fábrica se convierten en sus propios inspectores, responsables personalmente de la calidad de sus productos. Los trabajadores se concentran en una parte del trabajo a la vez para poder detectar problemas de calidad.

Este elemento está compuesto de tres pasos importantes a seguir:

- ✓ Definir los requisitos: La empresa debe conocer las especificaciones de cada cliente, para poder así alcanzar la calidad que ellos desean cumpliendo así con las expectativas depositadas en la empresa.
- ✓ Controlar el proceso: Participan tanto los operarios como los ejecutivos de la empresa, lo que ayuda a detectar de manera eficaz y oportuna los problemas y así buscar prontas soluciones mediante la efectiva toma de decisiones.
- ✓ Mantener el control del proceso: no detener el control del proceso mediante la supervisión de las operaciones y no detener las medidas y estándares de eficiencia.

3.3.3. VENTAJAS DE LA FILOSOFÍA JUSTO A TIEMPO

La filosofía del JAT reduce o elimina buena parte del desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación.

Algunos de los beneficios que obtendría la empresa Tabacalera Valle de Jalapa TABSA al implementar este sistema serían los siguientes:(Monografias.com)

- ✓ Aumentos del 20-50% en la productividad de mano de obra directa o indirecta.
- ✓ Aumentos del 30-40% en la capacidad de los equipos.
- ✓ Reducción del 80-90 % en el tiempo de fabricación.
- ✓ Reducción del 40-50 % en los costos por fallas.
- ✓ Reducción del 8 -15 % en los costos de materiales comprados.
- ✓ Reducción del 50-90 % en los inventarios.
- ✓ Reducción del 30-40 % en requerimientos de espacio.



3.3.4. IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO JUSTO A TIEMPO.

La implementación de un método Justo a tiempo conlleva un proceso de etapas o pasos, los cuales se deben seguir cuidadosamente estudiando cada uno de los aspectos y se detallan a continuación:

Paso 1: Capacitación del Equipo Justo a Tiempo

Esta fase es el punto de partida para la implementación del sistema de producción, se hace necesario crear un nuevo pensamiento de novedad y eficiencia mediante la capacitación y motivación al personal de la entidad. A través de la comprensión que se espera obtener, todos los empleados se harán partícipes del nuevo método.

- ✓ Crear grupos de dirección orientados a la filosofía JAT.
- ✓ Un programa de entrenamiento que abarque a toda la empresa.
- ✓ Hacer de conocimiento de los recursos humanos cuales son los objetivos y metas que se persiguen con la implementación JAT.
- ✓ Hacer partícipes a los empleados en la toma de decisiones.

Paso 2: Implantación inicial en la línea de producción

En esta fase se recomienda:

- ✓ Organizar el área de producción de manera que el proceso completo implique una línea continua desde la recepción de materia prima hasta la salida de producto terminado del área de producción.
- ✓ Suministrar las cantidades mínimas requeridas de materia prima para el lote de producción.
- ✓ La planeación de la elaboración del producto debe ser diseñada para su salida directa desde el área de producción hasta el cliente.

Paso 3: Implantación del programa de control de calidad total.

Esta fase está bajo control, pues como se mencionó lo principal es mantener un mejoramiento continuo de la calidad.

Se debe determinar si la empresa posee los dos elementos básicos:

- ✓ Proveedores confiables con estándares de producción altos.
- ✓ Calidad en el proceso interno de fabricación, lo cual depende del personal capacitado para mantener los estándares establecidos.

Paso 4: Conversión de la línea de producción al JAT.

Esto es básicamente poner en práctica los resultados de la fase 1.



En esta fase los empleados de están conscientes de las metas diarias de producción.

Para esta fase se recomienda:

- ✓ Que a medida de los requerimientos del equipo de producción, el almacén suministre los materiales necesarios.
- ✓ Ir reduciendo su inventario de contingencia a medida que los empleados estén capacitados para su autoevaluación, para suavizar la inspección final.

Paso 5: El trabajo con los proveedores.

En esta fase lo importante es interactuar con los proveedores de manera que ellos conozcan el sistema JAT que se pretende implementar y que se sientan partícipes del JAT, de esta manera se puede llegar a acuerdos contractuales de forma tal que no se vea entorpecido el suministro de los materiales por desconocimiento o malos entendidos.

Paso 6: La evaluación del desempeño del justo a tiempo.

Esta fase entra en acción luego de un tiempo prudente de la implementación del sistema, la cual es aproximadamente un año.

En este punto la empresa tendrá la oportunidad de evaluar los resultados y compararlos con los resultados anteriores al JAT.

El éxito dependerá del alcance de las metas planeadas y en todo caso este análisis servirá de medida de corrección de errores y planificación de mejoras continuas, en virtud de que la única constante en nuestros tiempos es el cambio.



3.4. ACUMULACIÓN Y REGISTROS CONTABLES DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

3.4.1. SISTEMA DE COSTOS INDUSTRIALES.

En la contabilidad actual, existen diferentes tipos de sistemas que se usan para generar información para diferentes propósitos. Uno de los más usados y conocidos es el sistema de contabilidad de costos, cuyo objetivo es acumular los costos de los productos o servicios de una organización.

La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones y desarrollar estados financieros.

Los sistemas de costeo constituyen sólo una fuente de información para los gerentes, quienes al tomar decisiones, combinan información de costos con información no relacionada con los mismos, por ejemplo, observaciones personales de operaciones y medidas de desempeño no financieras, como la calidad y la satisfacción del cliente. (Horngren, Datar, & Foster)

Dependiendo de cómo se acumulan los costos para costear la producción, los sistemas de costeo se clasifican en:

- ✓ Costeo por Órdenes Específicas.
- ✓ Costeo por Procesos.

Costeo por órdenes específicas:

El sistema de contabilidad de costos por órdenes específicas, conocido también como sistema de costos por órdenes de producción, por lotes, por pedido u órdenes de trabajo, es un sistema de acumulación de costos de acuerdo a las especificaciones de los clientes o en algunos casos para ser llevados al almacén de productos terminados, en el cual los costos que intervienen en el proceso de producción de una cantidad específica o definida de productos se acumulan o recopilan sucesivamente por sus elementos (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos), los cuales se cargan a una orden de trabajo, fabricación o producción, sin importar los periodos de tiempo que implica. (Monografias.com)



Características:

Entre las características del sistema por órdenes específicas, extraídas de los diferentes textos de contabilidad de costos, se pueden mencionar las siguientes(Monografias.com):

- ✓ Acumula y asigna costos a: Trabajos específicos, conjunto o lote de productos, un pedido, un contrato, una unidad de producción.
- ✓ Cada trabajo tiene distintas especificaciones de producción, por lo tanto los costos son distintos, permitiendo reunir, separadamente, cada uno de los elementos del costo para cada orden de trabajo terminado o en proceso.
- ✓ Permite notificar y subdividir la producción, de acuerdo a las necesidades de producción, control de inventario o la dirección de la empresa.
- ✓ Los materiales directos y la mano de obra directa se cargan directamente a cada lote y los costos indirectos se asignan sobre alguna base de prorratio.
- ✓ Los costos se acumulan en una hoja de costos, considerada el auxiliar de productos en proceso, denominada Orden de Producción.

Este sistema es aplicado en las industrias que producen unidades perfectamente identificadas durante su período de transformación, siendo así más fácil determinar algunos elementos del costo primo que corresponden a cada unidad y a cada orden. Este sistema también nos brinda ventajas y desventajas.

Entre las ventajas tenemos:

- ✓ Da a conocer con todo el detalle el costo de producción de cada artículo.
- ✓ Pueden hacerse estimaciones futuras con base a los costos anteriores.
- ✓ Pueden saberse que órdenes han dejado utilidad y cuales pérdidas.
- ✓ Se conoce la producción en proceso, sin necesidad de estimarla.

Entre las desventajas tenemos:

- ✓ Su costo de operación es muy alto, debido a que se requiere una gran labor para obtener todos los datos en forma detallada.
- ✓ Se requiere mayor tiempo para obtener los costos.
- ✓ Existen serias dificultades en cuanto al costo de entregas parciales de productos terminados, ya que el costo total no se obtiene hasta la terminación de la orden.



Costeo por procesos

Un sistema de costos por procesos determina como serían asignados los costos de manufactura incurridos durante cada periodo. La asignación de costos en un departamento es sólo un paso intermedio; el objetivo es determinar el costo unitario total para poder determinar el ingreso.

En este sistema, se cargan los elementos del costo al proceso respectivo y en caso de que toda la producción se termine en dicho lapso, el costo unitario se obtiene dividiendo el costo total de producción acumulado, entre, las unidades producidas. Es decir, los costos son asignados a todas las unidades producidas, asumiendo que son similares o idénticas.

Durante un cierto periodo algunas unidades serán empezadas, pero no todas serán terminadas al final de él. En consecuencia, cada departamento determina qué parte de los costos totales incurridos en el departamento se pueden atribuir a las unidades en proceso y qué parte a las terminadas. (Monografias.com)

Características

El costeo por procesos se ocupa del flujo de las unidades a través de varias operaciones o departamentos, sumándosele más costos adicionales en la medida en que avanzan. Los costos unitarios de cada departamento se basan en la relación entre los costos incurridos en un periodo de tiempo y las unidades terminadas en el mismo periodo.

Un sistema de costos por procesos tiene las siguientes características:

- ✓ Los costos se acumulan y registran por departamentos o centros de costos.
- ✓ Cada departamento tiene su propia cuenta de inventario de trabajo en proceso en el libro mayor. Esta cuenta se carga con los costos del proceso incurridos en el departamento y se acredita con los costos de unidades terminadas transferidas a otro departamento o a artículos terminados.
- ✓ Las unidades equivalentes se usan para determinar el inventario de trabajo en proceso en términos de las unidades terminadas al fin del periodo.
- ✓ Los costos unitarios se determinan por departamentos en cada periodo.
- ✓ Las unidades terminadas y sus correspondientes costos se transfieren al siguiente departamento o al inventario de artículos terminados.
- ✓ Los costos total y unitario de cada departamento son agregados periódicamente, analizados y calculados a través del uso de informe de producción.



Ventajas

- ✓ El cálculo de los costos unitarios es periódico, pues como queda señalado, su estructuración se hace en relación con procedimientos productivos igualmente periódicos.
- ✓ En consecuencia, la información financiera podría ponerse a la consideración de la gerencia de manera constante y oportuna.
- ✓ En virtud de que por regla general la producción es de artículos homogéneos, el cálculo de los costos unitarios se simplifica considerablemente.
- ✓ El costo de operación de este sistema, es más barato, requieren de menor inversión en tiempo y capacidad técnica del personal, por lo que más accesible para la empresa Industriales.

Desventajas

- ✓ En la mayoría de los casos el cálculo de los costos unitarios de producción se efectuarán sobre la base de la producción terminada equivalente, lo que de manera inevitable lleva a cifras promediadas de que no siempre resultan exactas.
- ✓ Dicha inexactitud puede reflejarse en la determinación equivocada de los precios de venta de los artículos, con el consecuente daño para la empresa.
- ✓ Así mismo, los costos unitarios estructurados sobre bases promediadas pueden tener un reflejo desfavorable en el valor de los inventarios de producción en procesos y artículos terminados que se presentan en el estado de posición financiera.
- ✓ En las empresas Industriales que fabrican diversos productos trabajan consecuentemente con diferentes procesos de manufactura, el control del tercer elemento del costo presentado por la carga fabril o gastos de fabricación, presentan dificultades para su distribución o prorrateo.
- ✓ Comparación entre los procedimiento por órdenes específicas y por procesos desde el punto de vista de las características de la producción, de su repercusión en los costos unitarios y en el control interno.



Elementos fundamentales del costo.

Los elementos fundamentales del costo, es decir, aquellos que son indispensables para determinar el costo de producir un artículo, son los siguientes:

Materiales Directos: Son aquellas materias primas que intervienen directamente en la elaboración de un producto y cumplen las siguientes características:

- ✓ Se pueden identificar fácilmente con el producto.
- ✓ Su valor es significativo.
- ✓ Su uso es relevante dentro del producto.

Mano de Obra Directa: Está constituida por los salarios, prestaciones sociales y aportes patronales que devengan los trabajadores que transforman realmente el producto.

Costos Indirectos de Fabricación: Son aquellos que se requieren para poder producir y están relacionados con la función producción.

Los costos indirectos de fabricación (CIF) llamados también costos generales de fabricación o carga fabril pueden ser:

Materiales indirectos: tales como: combustibles, lubricantes, aceites, materiales de aseo, elementos de mantenimiento y reparación; todos estos relacionados con producción.

Mano de obra indirecta: comprende los sueldos, prestaciones sociales y aportes patronales del personal de producción que no transforma directamente el producto tales como supervisores, auxiliares, guardas, personal de mantenimiento.

Costos generales de fábrica: comprende aquellos rubros relacionados con producción tales como: seguros, fletes, depreciación de edificios y equipo de fábrica, alquileres, impuestos de fábrica, servicios públicos, entre otros.

La suma de los costos por concepto de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, es conocida con el nombre de costos de conversión, o sea, los necesarios para transformar los materiales en productos finales.



3.4.2. CONTABILIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS

Una vez identificados los elementos del costo en la producción industrial se procesa la información a través de registros contables, los cuales permiten resumir, e interpretar las cifras. Los elementos del costo se deben clasificar con el fin de facilitar su análisis.

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

1. Según los elementos de un producto:

Los elementos de costo de un producto o sus componentes son los materiales, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación, esta clasificación suministra la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto (Zempe, 2009).

2. Según la relación con la producción:

Están íntimamente relacionados con los elementos del costo de un producto y con los principales objetivos de la planeación y el control.

Costos Primos: es la suma de los materiales directos o materia prima directa y la mano de obra directa que intervienen en la elaboración de un producto (MD o MPD + MOD).

Ejemplo:

Materiales Directos: \$260.000

Mano de Obra Directa: \$540.000 Costo primo: \$800.000

Costos de conversión: Son los costos relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados, o sea la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Costos de conversión = MOD + CIF

Ejemplo:

Mano de Obra Directa \$540.000

Costos Indirectos de Fabricación \$142.800

Costo de conversión \$682.800



3. Según la relación con el volumen:

- ✓ **Costos Variables:** Son aquellos costos en los que el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen, en tanto que el costo unitario permanece constante. Depende proporcionalmente de la disminución o aumento en el nivel de producción
- ✓ **Costo Fijo:** Son aquellos costos en los que el costo fijo total permanece constante frente a los cambios en el volumen de producción, en tanto que el costo por unidad varía en forma inversa con la producción.

4. Según la capacidad para asociar los costos

Un costo puede considerarse directo o indirecto según la capacidad que tenga la gerencia para asociarlo en forma específica a órdenes de producción o departamentos.

- ✓ Costos Directos: Son aquellos que la gerencia es capaz de asociar con los artículos, servicios o áreas específicos. Los materiales y la mano de obra directa son los ejemplos más claros.
- ✓ Costos Indirectos: Son aquellos comunes a muchos artículos y por tanto no son directamente asociables a ningún artículo o área. Usualmente, los costos indirectos se cargan a los artículos o áreas con base en técnicas de asignación.

5. Según el departamento donde incurrieren los costos

Un departamento o centro de costos es la principal división funcional de una empresa.

El costeo por departamentos ayuda a la gerencia a controlar los costos indirectos y a medir el ingreso. En las empresas manufactureras se encuentran los siguientes tipos de departamentos:

Departamentos de producción: Estos costos contribuyen directamente a la producción de un artículo e incluyen los departamentos donde tienen lugar los procesos de conversión o de elaboración. Comprende las operaciones manuales y mecánicas realizadas directamente sobre el producto.

Departamentos de servicios: Son aquellos que no están directamente relacionados con la producción de un artículo. Su función consiste en suministrar servicios a otros departamentos. Los costos de estos departamentos por lo general se asignan a los departamentos de producción.



6. Según el período en que los costos se cargan al ingreso

En este caso se tiene que algunos costos se registran primero como activos (los materiales, no consumidos en el período, los productos semi-elaborados y los productos terminados finalizando un periodo contable) luego de ser utilizados, convertidos en productos terminados, y posteriormente vendidos, se cargan al costo.

Otros se registran inicialmente como gastos (Gastos operacionales de administración, gastos de ventas, y gastos no operacionales).

Estado de costos

El estado de costos que les permite a los administradores de la empresa conocer el costo de los productos fabricados y vendidos, de igual forma suministra información, sobre materia prima consumida en el periodo, el costo de producción, el costo de la producción en proceso, el costo de la producción terminada.(zenempresarial, 2009)

Ejemplo de Estado de Costos.

INDUSTRIA MANUFACTURERA S.A.

**ESTADO DE COSTOS DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS Y VENDIDOS
A 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX**

Inventario inicial de materias primas	XXXX
Más: compras netas de materia primas	<u>XXXX</u>
Materia prima disponible	XXXX
Menos: inventario final de materia prima	<u>XXXX</u>
Materia prima consumida	XXXX
Mano de obra Directa	XXXX
Costos indirectos de fabricación	<u>XXXX</u>
Igual: Costo de Producción	XXXX
Más: Inventario inicial de productos en proceso	<u>XXXX</u>
Costo de producción en proceso	XXXX
Menos: Invent. Final de productos en proceso	<u>XXXX</u>
Costo de la producción terminada	XXXX
Más: Invent. Inicial de Productos terminados	<u>XXXX</u>
Costo producción terminada disponible	XXXX
Menos: Invent. Final de productos Terminados	<u>XXXX</u>
COSTOS DE PRODUCTOS FAB Y VENDIDOS	XXXX

Nota: se utilizaron las X para representar cifras numéricas



3.4.3. EFECTOS CONTABLES

La filosofía justo a tiempo tiene su fundamento en la reducción de inventarios así como la correcta segregación de funciones, con el fin de alcanzar la eficiencia en las operaciones de producción.

Inventarios: Siempre tiene inventarios para protegerse de situaciones que puedan presentarse: retrasos, desperdicios, tiempos muertos. Trata de reducir los niveles de inventarios. En el caso de los sistemas de producción tradicionales se suministran los materiales, sin tener en cuenta el nivel de demanda para la producción de órdenes de pedidos.

En la implementación del sistema justo a tiempo se trata de reducir los niveles de inventarios; por lo que, al ser implementado en una industria con sistema tradicional implicaría agilizar las operaciones de producción con el objetivo de disminuir cantidades de materia prima. Sin opción a compra sino hasta que se considere necesario.

Diseño del proceso de producción: Está orientado a diseñar cada uno de los procesos con base en el producto: diseñar dentro de la planta mini fábricas, una para cada producto.

Tiempo del ciclo de producción: Tiende a ser demasiado largo, su objetivo es eliminar todas las actividades o procesos que no añaden valor al producto o servicio, con lo cual el tiempo del ciclo se reduce.

Mano de obra orientada hacia el trabajo individual: Promueve el trabajo en equipo delegando a los trabajadores la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones.

Sistemas de producción: Trabaja bajo el enfoque de procesos, para tener un nivel de inventarios. Opera con base en órdenes específicas, evitando excesos de inventarios.

Tiempo de arranque: Incurrir en largos tiempos de arranque, lo cual genera la existencia de fuertes cantidades de inventarios. Para reducir inventarios trata de reducir los tiempos de arranque.

Filosofía de calidad: No tiene como precisa clave la cultura del mejoramiento continuo. Tiene como objetivo llegar a cero defectos.

Proveedores: se enfoca en una relación corta con proveedores, y solo para negociar el precio. Mantiene una relación estrecha con el proveedor, ya que los considera parte importante del negocio.



IV. SUPUESTO

La implementación de un sistema Justo a Tiempo incidirá positivamente en los controles y registros de la empresa Tabacalera Valle de Jalapa TABSA.



4.1. MATRIZ DE CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS

Cuestión #1	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Sub Categoría	Fuente de información	Técnica de recolección de la información	Ejes de análisis
¿Cómo es la estructura operativa ejecutada en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa?	Describir la estructura operativa llevada a cabo en las operaciones de la empresa Tabacalera Valle de Jalapa.	Estructura operativa.	Es el modelo de organización de una empresa en el cual están plasmados los procesos y actividades que llevan a cabo en la entidad.	Procedimientos administrativos y contables.	Primaria: *Textos. *Documentos. Secundaria: *Administración *Contabilidad. *Observación.	*Revisión documental *Entrevistas dirigidas.	*Proceso administrativo *Políticas y controles internos *Elementos y técnicas de control administrativo



Cuestión #2	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Sub Categoría	Fuente de información	Técnica de recolección de la información	Ejes de análisis
¿Cuáles son los fundamentos o principios que implica la adopción de un sistema de producción Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa?	Definir los fundamentos o principios que implica la adopción de un sistema de producción Justo a Tiempo.	Sistemas de Producción.	Es un método que proporciona una óptima estructura de procesos industriales con el fin de facilitar operaciones y la toma de decisiones.	Justo a Tiempo.	Primaria: *Textos. *Documentos. Secundaria: *Producción. *Inventarios.	*Revisión documental. *Entrevistas dirigidas. *Guía de observación.	*Sistemas de Producción. *Sistemas de Costos. *Administración gerencial. *Control Interno.



Cuestión #3	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Sub Categoría	Fuente de información	Técnica de recolección de la información	Ejes de análisis
¿Qué afectaciones contables genera la adopción del sistema Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa?	Valorar las afectaciones contables que genera la adopción del sistema Justo a Tiempo.	Contabilidad	La contabilidad es el sistema que mide las actividades del negocio, procesa esa información convirtiéndola en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar las decisiones.	Base de Registro.	Primaria: *Textos. *Documentos. Secundaria: *Sistemas de contabilidad. *Registros. *Archivos de Inventario	*Revisión documental *Entrevistas dirigidas.	*Sistemas de Costos para inventarios. *Registros contables



V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque del estudio es cualitativo porque pretende principalmente profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado, por lo tanto se requiere analizar detalladamente la adopción del método Justo a tiempo en el sistema de producción de la empresa tabacalera Valle de Jalapa TABSA, logrando así determinar la incidencia al implementar dicho método.

5.2. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio procura acumular información detallada del sistema de producción que implementa la empresa tabacalera Valle de Jalapa TABSA, así mismo pretende establecer conclusiones que podrían llegar a aplicarse a diversas empresas tabacaleras que apliquen el método justo a tiempo en el proceso de producción.

Dicho estudio es retrospectivo debido a que se está indagando sobre hechos ocurridos anteriormente y transversal porque se estudia dicho caso en el momento dado de forma simultánea.

De igual manera es descriptivo – explicativo. Es descriptivo porque en primera instancia se pretende realizar un estudio de la estructura operativa que ejecuta la empresa y es explicativo porque se analizara el comportamiento específico de cada variable.

5.3. UNIVERSO

El universo está constituido por la empresa la que es objeto de estudio y cuyo nombre se denomina Tabacalera del Valle TABSA la cual inició operaciones en el año 2000, dedicada a la producción y venta de tabaco.

5.4. MUESTRA DE ESTUDIO

La muestra está constituida por el área de contabilidad y producción de la empresa Tabacalera Valle de Jalapa. Siendo dichas áreas las más vulnerables de la empresa, de acuerdo a la problemática de la misma es necesario indagar acerca del proceso que implementa la producción de la empresa y así analizar contablemente los efectos de la implementación del método Justo a tiempo.



5.5. TIPO DE MUESTREO

Autores investigativos como Sampieri afirman que es necesario la determinación de una muestra y una población, como a continuación se detalla: al ser una investigación cualitativa el tipo de muestreo es no probabilístico, lo que significa que no todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Además es por conveniencia o intencional, debido a que las personas fueron seleccionadas porque están directamente involucrados en el sistema de producción y contable de la empresa tabacalera Valle de Jalapa.

5.6. UNIDAD DE ANÁLISIS

De acuerdo al tipo de muestreo antes mencionado, los criterios seleccionados para obtener información son los siguientes:

- ✓ Gerente General.
- ✓ Contador General.
- ✓ Fiscal.
- ✓ Jefe de producción.
- ✓ Jefe de empaque.
- ✓ Jefe de bodega.

5.7. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este estudio se utilizará el método análisis y el método inductivo. De análisis, porque se pretende determinar la incidencia de la implementación del método justo a tiempo en los sistemas de producción de la empresa tabacalera Valle de Jalapa.

El método inductivo, porque en este estudio se pretende llegar a conclusiones generales a partir de premisas particulares como es el estudio de la implementación de dicho método en la empresa tabacalera Valle de Jalapa. En este método se distinguen la clasificación y el estudio de hechos, también permite llegar a una generalización y una contrastación.

5.8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La fuente secundaria de información han sido los diferentes libros de texto de administración empresarial, contabilidad general y consultas en los sitios web que se encuentra incluido en el marco teórico de la presente investigación.



5.9. FUENTES PRIMARIAS

Se aplicarán entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas a los principales actores relevantes que participan en la contabilidad de la empresa, específicamente en el área administración, contabilidad y producción.

5.10. ETAPAS DE INVESTIGACIÓN

5.10.1 Investigación documental: primeramente se seleccionó el tema y la línea de investigación, se plantearon los objetivos y se recopiló la teoría sustento de dicha investigación.

5.10.2 Elaboración de instrumentos: Posteriormente se hizo necesario redactar entrevistas y guías de observación dirigidas a aquellas personas que servirían de fuentes primarias para dicha investigación.

5.10.3 Trabajo de campo: Se procedió a la recolección de información a través de los instrumentos aplicados en la empresa objeto de investigación.

5.10.4 Elaboración del documento final: Al haber obtenido los resultados que dieron lugar a la conclusión final, se ordenaron todos los aspectos que forman parte de la investigación documental.



VI. RESULTADOS

6.1. Estructura operativa ejecutada en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa.

Se hizo necesario aplicar instrumentos como la guía de entrevista al Ingeniero Gerardo Ramos Administrador de la empresa Tabacalera Valle de Jalapa y la guía de observación en las diferentes áreas de la empresa, con el fin de recopilar información necesaria para conocer el funcionamiento interno de la empresa. Se debe primeramente estar al tanto del proceso administrativo de la empresa, el cual describe el actuar de la gerencia.

✓ Proceso administrativo

El proceso administrativo está a cargo de la gerencia de la entidad, ejecutando cuatro funciones importantes que son: planeación, organización, dirección y control.

Primero se debe planificar todo el proceso productivo, desde las compras de materiales y materia prima, así como también para el planteamiento de los objetivos y metas. Para que la venta de un producto sea eficiente y complazca al comprador, con respecto al tiempo, el administrador de los activos diseña un plan por anticipado de las actividades que se llevaran a cabo, los recursos que necesita y el tiempo disponible con el que cuenta. A esta planificación los administradores han denominado proyección anual; en la cual se acuerda la calidad de los materiales y la materia prima con los proveedores, se determina el volumen de producción y se presenta un informe de consumo anual al gobierno, en el cual se estipula cuanto se planea producir, cuanto se planea consumir, y el nivel de exportaciones e importaciones.

El administrador de la fábrica mantiene comunicación con los clientes, quienes le informan y le envían los pedidos con sus respectivas especificaciones; luego que los gerentes están al tanto de lo que les han solicitado y llegaron a acuerdos con los clientes, se reúnen con los jefes de área para informarles el plan de acción y los pedidos a ejecutar. La administración también planifica las compras de materia prima y materiales, así como también las ventas que incluyen las exportaciones e importaciones. (Ramos, 2014)

La gerencia debe establecer en la planeación una organización acorde a los pedidos de los clientes, sin embargo en la tabacalera ya se cuenta con una organización jerárquica, la cual no se actualiza ni evalúa periódicamente, simplemente se sigue trabajando bajo ese orden desde hace mucho tiempo. Otro de los inconvenientes en la organización es la falta de capacitación a los empleados en cuanto a sus funciones y actividades, es decir que se deben informar regularmente a los empleados sobre los roles que se ejecutan en la fábrica, qué papel juegan ellos en estas actividades y exigir el cumplimiento de reglamentos y normas de control interno. Es también en la organización donde se lleva a



cabo el orden de los procedimientos y delegación de funciones a los empleados de la entidad.

Luego de organizar a los recursos para la ejecución de las operaciones, los gerentes ejercen el proceso de dirección iniciando por la producción. Es aquí donde los responsables de área informan a la gerencia de los productos que se necesitaran, y éstos hacen arreglos de pago con los proveedores, dónde se estipulan las especificaciones de acuerdo a exigencias del cliente. Cuando la materia prima y/o materiales se reciben y verifican, se almacenan o en el caso de la materia prima que debe ser escogida y se entrega a los trabajadores para ser procesada, bajo un estándar de consumo cuyo cumplimiento no es supervisado lo que puede generar desperdicios. Cuando se adquieren los materiales se verifica la cantidad de acuerdo a la orden de compra y luego se almacena para ser distribuidos a las diferentes áreas. La administración dirige todo este proceso productivo hasta llegar al empaque y embalaje del producto, lo que da lugar a la venta.(Tórrez, Guía de entrevista, 2014)

Las ventas es otro de los procedimientos administrativos que ejerce el gerente de la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas en cuanto a los pedidos de los clientes y el tiempo establecido. Las ventas del producto dan lugar a las exportaciones puesto que los clientes de la empresa son de origen extranjero. En esto toman lugar el administrador, responsable de exportaciones y el contador de la empresa; éstos se guían por conocimientos o asesorías legales en instituciones como el Centro de Trámites de Exportación (CETREX), la Dirección General de Aduanas (DGA) y Dirección General de Ingresos (DGI). Los gerentes ejercen la dirección de estos procedimientos con el fin de satisfacer las necesidades al tiempo exacto y poder enfrentar los cambios que puedan surgir.

El administrador de la entidad mantiene el control de los recursos y activos, desde que da inicio al proceso productivo, pero es al final cuando evalúa mediante esta función si lo que inicialmente se planificó se ha cumplido y si no, proporcionar las causas que lo provocaron. Esto lo hace basándose en los informes que le facilitan las diferentes áreas como los reportes de producción, reportes de empaque y las listas de embarque.

Otro de los principales procesos administrativos que se llevan a cabo por los gerentes de la Empresa es la administración del dinero, bien sea efectivo en caja o en cuentas bancarias. Este debe ser controlado mediante normas de control interno, pero la empresa aún no tiene establecido un reglamento. La administración de efectivo es una dirección rigurosa, la cual debe ser supervisada y controlada constantemente; para esto es que los ejecutivos y socios se mantienen al tanto del efectivo disponible de la empresa, inversiones, obligaciones y posibles gastos.

Los principales procesos contables que guían la contabilidad de sus recursos poseen su base en la normativa vigente y principios contables, así como leyes que regulan el comercio y mercado laboral. La gerencia y personal administrativo deben estar al tanto de



los principios y normas vigentes para llevar a cabo los distintos procedimientos administrativos y contables. Dentro de los principales procesos contables que se llevan a cabo en la entidad, se encuentra la preparación de estados financieros y presupuestos; los cuales constituyen la información financiera y económica que necesitan los gerentes para tomar decisiones y evaluar las operaciones. Gracias a cierta información que les brindan estos estados financieros, se puede hacer un análisis de eficiencia y desempeño de mano de obra, pero la empresa no lleva a cabo una evaluación del desempeño. (Ramos, 2014)

Para poder presentar la situación de la empresa es necesario, además hacer funciones contables como la traducción de estados financieros a moneda extranjera, ajustes por inflación de precios, consolidación de estados y preparación de presupuestos.

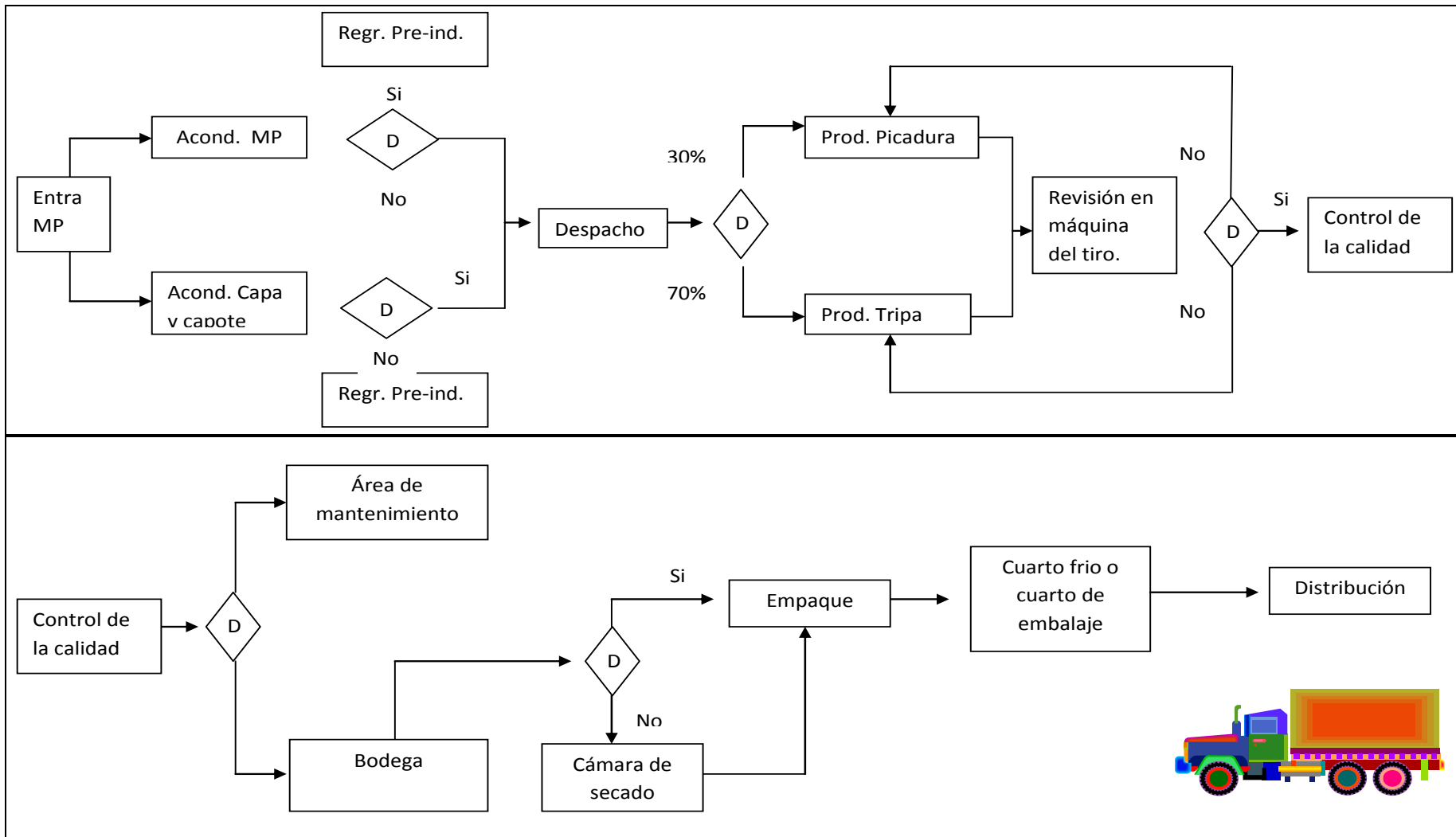
La supervisión de los activos se les facilita a través de los procesos contables como la clasificación de cuentas y la doble partida, así como también el soporte de los gastos incurridos y los beneficios recibidos. Para esto el contador guarda copias de recibos, facturas y planillas y además realiza consolidados de forma digital. El contador de la empresa recoge la información que le brindan las diferentes áreas y la condensa en archivos y documentos para presentarles a los socios u otros usuarios la situación financiera.

En cuanto a los gastos incurridos en el producto, el ejecutivo encargado lleva clasificación de importes y gastos lo que permite determinar los costos totales y precios de venta. Para esto también se toma en cuenta los tres elementos del costo: materia prima y materiales directos, mano de obra directa y CIF; donde la materia prima la conforman los bultos de tabaco, los materiales directos que se utilizan en empaque; la mano de obra directa compuesta por los empleados que intervienen en el proceso de transformación del producto y por último los costos indirectos de fabricación; los cuales se llevan de forma general clasificados de acuerdo a su razón. Estos costos incurridos se acumulan durante el periodo hasta alcanzar la producción final para ser prorratedos entre todas las unidades producidas.

Para una mejor comprensión a continuación se presenta una ilustración del proceso productivo que lleva a cabo la empresa tabacalera Valle de Jalapa.



Proceso productivo de la Empresa Tabacalera Valle de Jalapa.



Fuente: Guía de entrevista (Ramos, 2014)



Primeramente se realiza la compra de la materia prima; cuando ya esta se encuentra dentro de la empresa, pasa por un proceso de revisión en donde se observa que esta cuenta con las especificaciones dadas, si las contiene se le da paso al siguiente proceso, pero si no cuenta con tales especificaciones se decide hacer una devolución de materia prima al proveedor. (Tórrez, Guía de entrevista 1, 2014)

Al aceptar la materia prima se pasa al área de despacho en donde se decide distribuir la materia prima en dos procesos importantes como lo es la producción de picadura con un 30% de la materia prima y la producción de tripa con un 70% respectivamente. Cuando ya está hecho el puro se pasa a la revisión de este mediante lo que se denomina: "Tiro"; éste demuestra si el puro está en el peso y temperatura correcta.

Luego de esta revisión pasa por el área de control de calidad, en donde se toma la decisión de mandar dicho puro al área de mantenimiento o la bodega correspondiente, dando lugar al área de secado y empaque en donde se almacena en un cuarto frio o de embalaje dando como resultado el proceso final que es la distribución del pedido al determinado cliente.

✓ **Políticas y controles internos**

Los controles tanto administrativos como contables son de suma importancia en una determinada empresa, para alcanzar el éxito en las metas propuestas. El establecimiento de un control interno en la empresa les permitirá un mejor control y dirección a los supervisores de área, y servir de guía ante problemas que pudieran surgir. Las normas y prohibiciones que se conocen por los empleados tienen su base en el conocimiento empírico, puesto que no están establecidas formalmente por escrito en la empresa

Para la selección, desarrollo y capacitación de recursos humanos los gerentes tienen su base en el control de la efectividad y eficiencia mediante supervisiones periódicas a los empleados en las cuales se pueda observar que el trabajo se esté cumpliendo debidamente; estas supervisiones se dan normalmente para trabajadores que intervienen a lo largo del proceso productivo, como en el caso de los boncheros y roleros: se les fuma un puro para probar que sea de calidad, y si da el "tiro" como le llaman ellos, quiere decir que el puro cumple con las requisiciones debidas.

Para la contratación de mano de obra se toma en cuenta habilidades y aptitudes como la honestidad, disciplina, constancia, respeto, responsabilidad, y compromiso; se desarrolla el conocimiento que posee y se capacita para adquirir nuevas aptitudes. Cuando se contrata al personal se capacita previamente en cuanto a algunos procedimientos que conllevan el manejo y control de los activos, pero la mayoría de las normas de control se aprenderán en el ejercicio de su trabajo lo que puede resultar en exposiciones a errores.



También se les indica la normativa disciplinaria que normalmente se practica en la empresa; la cual determina un horario laboral de nueve horas y media, dónde tienen derecho a dos descansos, uno en la mañana y el otro al mediodía. Otra de las normas es la puntualidad y asistencia para todos los trabajadores, así como también se intenta eliminar el tiempo ocioso a través de llamados de atención a quienes se dediquen a no realizar su trabajo. (Ramos, 2014)

La empresa ha invertido en capacitaciones con el fin de que los trabajadores se hagan expertos en la producción y que les permita la excelencia en las operaciones. Como lo es el proyecto de la escuela de entrenamiento; este proyecto fue implementado en la empresa con el propósito de entrenar y enseñar a personas a bonchar y/o rolar puros. La gerencia hecho andar este proyecto y se invirtió en materia prima y maestros calificados con experiencia y entrenados para poder enseñarles a los empleados a mejorar sus técnicas, con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia en la producción.

Para el alcance de la excelencia en las operaciones no solo es necesaria la capacitación de los empleados, sino que también la motivación de los trabajadores ocupa un lugar importante en el logro de metas propuestas. La empresa debe invertir más en la motivación de sus empleados, ya que esta ejerce un mejoramiento continuo en cada uno de ellos; como lo establece el método Justo a tiempo que plantea que cada trabajador se convierta en su propio jefe y se evalúe así mismo para alcanzar el éxito.

✓ **Elementos y técnicas de control administrativo**

Para que una entidad pueda operar necesita de elementos, bien sea financieros o materiales, los cuales contribuyan al alcance de los objetivos y metas propuestas en la planificación de actividades. Entre estos elementos tenemos los activos de la empresa, los cuales son indispensables para llevar a cabo las operaciones financieras; otro de los principales elementos lo conforman los recursos humanos, importantes e insustituibles que permiten el ejercicio de funciones con el fin de colaborar con el éxito de la entidad.

Para el ejercicio de sus funciones y operaciones la empresa cuenta con sus diferentes activos: Efectivo en cajas o en instituciones bancarias, clientes o documentos por cobrar, deudores o préstamos a empleados, bodegas de materia prima y materiales, maquinaria y equipos de producción, oficina y empaque; así como también cuenta con herramientas, equipo rodante, edificio e instalaciones y los gastos pagados por anticipado. Los recursos humanos que posee la empresa, están divididos en las diferentes áreas, y se componen por: área de administración: gerente general y el administrador, el fiscal de la empresa, contador general y su auxiliar contable, responsable de exportaciones e importaciones, responsable de RRHH y responsable de organización y control. Área de producción: Responsable de producción, tres revisadores y cincuenta y dos parejas de boncheros y roleras; materia prima: responsable de área, dos operarios en despacho, dos maquinistas



y dieciséis operarios entre los cuales hay resagadoras y amarradores. Área de empaque: responsable de empaque, responsable y auxiliar de bodega de puros, responsable de bodega de materiales, diecisiete empacadoras, tres resagadores, y otros operarios que suman treinta y cuatro en total en esta área.(Palacios, 2014)

La alta gerencia lleva el control y dirección de los recursos para poder operar, esto lo hace mediante técnicas de control administrativo; como son la segregación de funciones entre los diversos jefes de área y las supervisiones periódicas del trabajo que realizan. Para esto es necesario también contar con información real en el tiempo necesario, esto lo brinda los estados financieros y consolidados de reportes que se piden a los funcionarios de la entidad.

A través de instrumentos y elementos de administración y control se evalúa el cumplimiento de metas propuestas, encaminando de esta manera al mejoramiento y eficiencia de las operaciones. Los administradores utilizan los reportes, bien sea de producción, empaque, materia prima, etc. Los cuales presentan la información mensual para que pueda ser comparada con periodos anteriores. Si los gerentes al inicio del año se propusieron incrementar las ventas y disminuir el consumo de materia prima, podrán determinar si esta meta se cumplió por medio del análisis de los reportes que le indicaran las diferencias con reportes anteriores. Existe un elemento externo de gran importancia para evaluar el cumplimiento de metas y es por eso que resulta ser el más indicado para evaluarse como entidad, puesto que la demanda del producto será quien posicione a la empresa en un lugar en el mercado. Es aquí donde los clientes ejercen un papel importante, porque gracias a su opinión los gerentes evaluarán el grado de satisfacción de éstos y es así como determinarán si se cumplieron las metas y objetivos propuestos; o en caso contrario servirá para dar tratamiento a los problemas presentados.

Una de las técnicas de control que se utiliza en la empresa es la auditoría ya que a través de este análisis obtienen información real que permite a los dueños, socios y gerencia poseer conocimientos acerca de cómo está operando la empresa, si los planes y estrategias que inicialmente se habían propuesto se están ejecutando de manera correcta. Dicha información le sirve a la empresa como base para la futura toma de decisiones gerenciales.

Así mismo los controles de calidad, controles de producción son técnicas presentes en la empresa, para ellos es importante poseer estos controles porque de esta manera evalúan sus productos estableciéndose de manera firme el mercado. Sin embargo estos controles no siempre se cumplen debido a los grandes volúmenes de producción diaria y la poca mano de obra que revisa rigurosamente los estándares de calidad por puro.

Los administradores cuentan con planes de organización y acción por medio de los cuales ejercen las principales actividades económicas y administrativas, que forman parte de la



estructura de la empresa lo cuales les permiten enfrentar los principales cambios que puedan surgir y alcanzar sus objetivos.

6.2. Fundamentos o principios que implica la adopción de un sistema de producción Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa TABSA.

Con el propósito de definir los fundamentos y principios en que se basa la implementación de un método Justo a Tiempo y las modificaciones que éste implica, se hizo necesario conocer mediante instrumentos de investigación, información indispensable para la obtención de resultados.

El sistema de producción Justo a Tiempo se basa en un conjunto de fundamentos y principios que permiten dirigir y controlar el proceso productivo y reducir las actividades que no le agregan valor al producto; de esta manera los costos de producción serian bajos, lo cual aumentaría sus utilidades en el período correspondiente.

Para la implementación del método justo a tiempo en la empresa tabacalera Valle de Jalapa, es necesario analizar las modificaciones que afectarían las siguientes áreas:

- Sistema de Producción.
- Sistema de Costo.
- Administración Gerencial.
- Control Interno.

Donde los fundamentos del método Justo a Tiempo entran hacer efecto y a rediseñar ciertos aspectos de la dirección ejecutiva, comenzando por la capacitación al personal de la entidad.

✓ **Sistemas de Producción.**

Los sistemas de producción es el conjunto de actividades que sirven de guía a las operaciones. Así como en la tabacalera Valle de Jalapa se lleva a cabo un sistema productivo de forma continua y por lotes; donde el producto final ha sido elaborado por manufactura, es decir por la mano del hombre.

En la tabacalera se da la transformación manufacturera de materia prima, donde ésta última se refiere al tabaco; y el desarrollo del proceso productivo se da artesanalmente por un grupo de personas entrenadas, con el fin de obtener como resultado un producto final empacado (Puros de calidad en sus respectiva presentación) que satisfaga las necesidades del cliente.



El sistema productivo continuo y por lotes que esta empresa ejecuta se basa en un conjunto de pasos que se siguen de forma que siempre se ejecuten las mismas operaciones en las mismas situaciones para la fabricación del mismo producto: el puro; y que normalmente lleve a cabo una secuencia de operaciones iniciando por su primer etapa hasta llegar a la etapa final.(Tórrez, Guía de entrevista 1, 2014)

Para adaptar el sistema Justo a Tiempo a las operaciones de la empresa, el primer postulado básico de la teoría nos plantea que la primera fase es la capacitación del personal, donde los gerentes de la entidad deberán reunir a todos los jefes de área para capacitar y motivar hacia la comprensión de este sistema con el fin de entrenar, motivar, hacer partícipes a todos los empleados y dar conocimiento de los propósitos que se buscan alcanzar.

En la segunda fase: implantación inicial de la línea de producción del método Justo a Tiempo la empresa no hará cambios en el proceso productivo, puesto que ya se encuentra establecido y planificado como una línea continua que comienza con la planificación y finaliza con su salida directa.

El ciclo productivo en la empresa inicia con la adquisición de la materia prima, donde la filosofía toma un lugar importante puesto que plantea que se comprará solo lo necesario; pero la empresa normalmente adquiere grandes cantidades de materia prima porque resulta más económico. Según la filosofía Justo a Tiempo, la empresa debe reducir sus inventarios a sólo las cantidades necesarias; y esto aplicaría para las tres bodegas que posee la empresa: Bodega de materia prima, bodega de material de empaque y bodega de puros desnudos. Al hacer la implementación de estos cambios, las bodegas liberarían un espacio que puede ser aprovechado en otras actividades.

La producción también tomaría un nuevo giro puesto que los lotes también se pueden distinguir por especificaciones del cliente, donde los productores se enfocan en un lote determinado. Uno de los fundamentos del método explica que producir en pequeños lotes resultaría atractivo ya que requiere menos espacio y se movilizan menos recursos; entonces la empresa invertiría en la producción de determinado producto y los costos se aplicarían por orden específica dando así un costo más real del producto.

La empresa se dedica a producir varios pedidos al mismo tiempo, lo que genera altos volúmenes de producción que por lo general requieren más espacio, más mano de obra y por lo tanto más costos. Estos altos volúmenes de producción que se fabrican a diario, no poseen un completo control de la calidad; porque son sólo 3 operarios los que se encargan de revisar cantidades que oscilan entre unos 14000 a 16000 puros, dentro de los cuales un 30% son picadura. Bajo los controles de calidad que establece la filosofía Justo a Tiempo, estos inconvenientes se reducirían desde el inicio de la producción, debido a que el método plantea que se producirán cantidades mínimas en el menor tiempo posible, es decir, que la empresa produciría menos productos para mantener un control constante



de la calidad y por lo tanto los productos que se fabrican serian pocos pero con la mejor calidad. Esto modificaría ciertos aspectos en la mano de obra porque se deberán evaluar no solo los que procesan la materia prima (hojas de tabaco); sino también los productores (boncheros y roleras), los operarios encargados del control de la calidad (revisadores), supervisores y bodegueros así como también los empacadores. (Palacios, 2014)

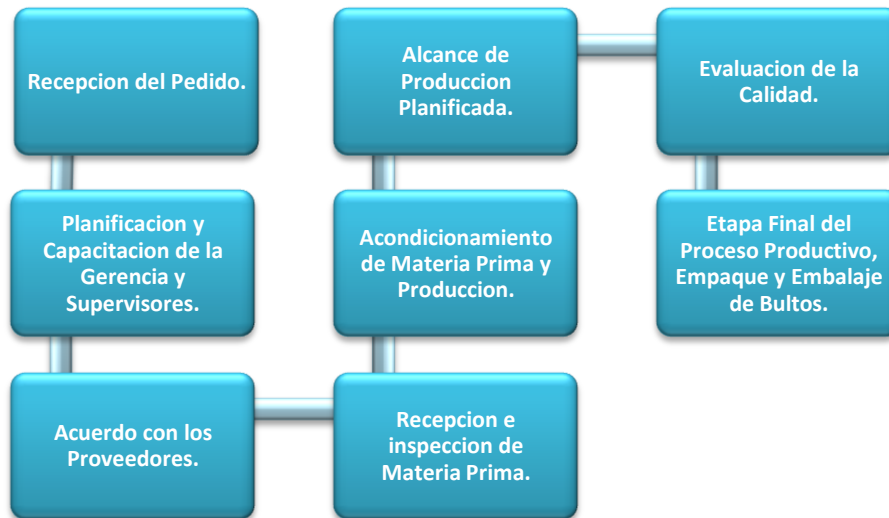
Al haber modificado ciertos aspectos en el sistema de producción, automáticamente también se afectará el sistema de costos de la empresa.

✓ **Sistemas de Costos.**

El costo para las empresas industriales se define como las erogaciones y causaciones económicas efectuadas en el proceso de producción. Un sistema o método de costos es un conjunto de procedimientos y cálculos llevados a cabo para la determinación de un costo final.

En la tabacalera Valle de Jalapa el sistema de costos empleado permite regir la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas que garanticen el control de la producción y de los recursos materiales, laborales, y financieros. Los elementos del costo del producto como son: materiales, mano de obra y CIF se encuentran debidamente clasificados y se acumulan por departamentos o centros de costos, los cuales son: materia prima, galera de producción y empaque.

El segundo principio o postulados básicos del método justo a tiempo establece que se debe planificar la elaboración del producto por anticipado, estableciendo las metas y objetivos para todos los empleados. Es importante también definir el proceso productivo completo como una línea continua, al planificar de antemano el proceso productivo y sus correspondientes gastos la empresa abastecerá los recursos necesarios y podrá dar respuesta a los problemas que se presenten. Es así como dicho proceso está definido en la empresa, que normalmente inicia al recibir el pedido de los clientes y culmina con el almacenaje de los bultos listos para el embarque; esto se ilustra a continuación en el siguiente gráfico.



Para el cálculo del costo de venta, los elementos se encuentran debidamente clasificados; donde la materia prima directa son los bultos de tabaco que se compran a la pre-industria, los materiales directos son los materiales de empaque que se pueden identificar y en el producto final como son los anillos, celofanes y cajas de empaque. La mano de obra directa está conformada por todos los trabajadores que intervienen en el proceso productivo, que abarca desde la adquisición de materia prima, transformación, control de calidad, almacenaje del producto y empaque. Y los costos indirectos de fabricación mantienen su debida clasificación como por ejemplo: materiales indirectos, mano de obra indirecta, depreciación de maquinaria y equipos de producción, servicios básicos de áreas productivas, mantenimiento de equipos y enseres, etc.

Los costos del periodo se van acumulando a medida que se generan, para esto se lleva un archivo denominado informe operativo, el cual condensa todos los gastos financieros que se han incurrido para la producción de las órdenes de trabajo. En este se especifican tres centros costos, como ya se había mencionado son: Materia prima, galera de producción y área de empaque. Los costos se van acumulando por departamento y varían entre mano de obra, materiales y materia prima, así como los costos indirectos de fabricación. Al final del periodo los ejecutivos asignan los costos finales totales a todas las unidades producidas, solamente haciendo separación de la producción de tripa de la producción de picadura, puesto que esta última representa un costo menor. (Palacios, 2014)

Bajo los principios del método Justo a Tiempo el costeo del producto será más real, puesto que el tratamiento de los costos y gastos se dará por lotes pequeños de producción, donde se adhieren a su orden específica de trabajo y no sobre una asignación de costos totales a toda la producción, donde no se hace separación específica por tipo, tamaño o marca del producto. Hay que tomar en cuenta que la cantidad de materia prima utilizada va depender del tamaño del puro; pero al no hacer la separación entre puros grandes,



medianos o pequeños, automáticamente los que llevan menor cantidad de materia prima van a costar igual que los puros grandes. Lo que resultaría diferente al implementar el método, porque al trabajar una orden específica los costos de materia prima se adhieren a la orden que se está trabajando, así no se necesitaría dividir los costos porque automáticamente pertenecen a dicha orden.

Otro de los principios que implica la adecuación de este sistema sería la remodelación de las áreas que no cuenten con las requisiciones de almacenaje; como en el caso de control de calidad y bodega de materiales. Estas áreas no cuentan con el espacio necesario, ya que a diario se producen entre 14,000 y 16,000 puros que entran al área para ser revisados pero en muchas ocasiones el espacio no alcanza lo que permite que los puros estén expuestos al deterioro o daños por movilización. En el caso de la bodega de materiales existe una gran cantidad de material obsoleto o dañado a causa del largo tiempo que han estado almacenados. La empresa debería reducir los inventarios de materiales y puros desnudos, donde existe gran cantidad de material dañado o de reproceso. Para la implementación del método la bodega de materiales deberá sacar los materiales que ya no se ocupen y que puedan venderse en un precio menor, y los que determinen que no poseen un valor económico, darle de baja y enviar el costo a una cuenta de pérdidas.

La bodega de puros desnudos almacena exorbitantes cantidades de puros dañados (reape), pedidos cancelados y reproceso. Los cuales ocupan gran lugar que podría ser ocupado para que los puros buenos estén en las correctas condiciones sin exposición a daños a causa de aglomeraciones. La cuenta de inventario disminuiría en gran cantidad al hacer el traslado de los puros dañados a procesos adicionales (reapeo), los puros cancelados al venderlos y los puros de reproceso enviarlos a picadura para venderlos a un costo menor; lo que implica registros contables en el sistema.

Otra de las áreas afectadas por la implementación de este método sería la forma de administrar los recursos, como se describe a continuación.

✓ **Administración gerencial.**

La administración gerencial busca obtener beneficios tanto económicos y sociales de acuerdo a los principios básicos que la rigen: planeación, organización, dirección y control, de los recursos humanos, materiales y financieros, mediante la creación de metas estratégicas con el fin de lograr sus objetivos propuestos.

De acuerdo a la teoría justo a tiempo todos los integrantes de la organización, es decir el recurso humano se involucra totalmente en las actividades propias de la empresa, es necesario formar un profundo compromiso de cooperación e integración, alcanzando de esta manera una mayor productividad, calidad y satisfacción de los clientes. En la empresa tabacalera Valle de Jalapa los trabajadores conforman el motor de la producción



de la empresa cada uno depende directamente del otro, llevando a cabo un ciclo que debe cumplirse para lograr un bien común tanto personal como empresarial. (Ramos, 2014)

La motivación es un punto muy importante según esta filosofía y en esta empresa se lleva a cabo mediante la capacitación de los trabajadores por medio de una escuela que estos poseen, en donde se les brindan las herramientas básicas del sistema de producción y transformación del tabaco, lo que impulsa al trabajador a dar un rendimiento y comportamiento que beneficie a la empresa creando de esta manera un ambiente laboral agradable.

La organización de las áreas y las tareas ayudan a dirigir las actividades de una manera más recíproca, es decir se orienta y se recibe la información de manera clara y precisa, lo que permite operar de una manera basada en cero fallos, como lo indica este método. En la empresa se desconocen algunas funciones, en donde esto interrumpe la especificidad de los procesos, lo que genera ciertos aspectos que pueden intervenir en la salida del producto final, es por esa razón que la empresa debe adoptar medidas de supervisión, empezando de manera personal, es decir que el propio trabajador detecte, resuelva y corrija los problemas que se originan durante la producción en la cual él participa de manera directa.

La calidad y el servicio son requisitos indispensables para los negocios en general. Para obtener la calidad en su producción, la empresa toma en cuenta factores económicos y humanos, para lograrla se debe tener una visión de liderazgo y trabajo en equipo.

De acuerdo al sistema justo a tiempo la clave de la productividad es la calidad de las operaciones, creando bases sólidas a partir del área gerencial o administrativa hasta llegar a los operarios de la empresa en general. En la empresa tabacalera valle de Jalapa todos los ejecutivos no están muy bien informados y capacitados en base al sistema de producción y transformación del tabaco, lo que crea una dirección deficiente y exposición a vacíos en el proceso de decisión, lo que impide el alcance de los objetivos propuestos.

Con el fin de alcanzar el mejoramiento continuo que expresa este método, la relación tanto con proveedores como clientes es de vital importancia para que el proceso productivo se inicie y finalice de manera correcta, y de esta manera obtener beneficios para ambas partes. La empresa tabacalera Valle de Jalapa posee un único proveedor con el cual existe un lazo de confianza y dependencia, ya que es quien abastece a la empresa la materia prima para poder producir. Esta relación permite a la empresa obtener descuentos en cuanto al valor total de la materia prima, de acuerdo al volumen que se requiera de esta, es decir se realiza un convenio de precios al momento del proceso de compras.

Al tener una clara relación con los proveedores las funciones de facturación, condiciones de pago y fechas de entrega se realizan con mayor satisfacción ya que se disminuyen



ciertos problemas que puedan surgir durante este proceso. Y al existir alguna contradicción, ya sea con la cantidad o calidad de lo que se está necesitando, se hace posible resolverlo de manera rápida y sencilla sin que se afecte de manera negativa la relación existente comunicando anticipadamente las causas de tal inconformidad.(Palacios, 2014)

La empresa tabacalera Valle de Jalapa cuenta con un considerable número de clientes en los cuales la comunicación es esencial antes, durante y al final del proceso de producción por cualquier cambio o contratiempo que pueda surgir.

Alcanzar la satisfacción de los clientes es muy importante para la empresa es necesario saber qué es lo que ellos quieren y esperan obtener de la empresa, mediante las especificaciones detalladas de lo que se necesita, dando respuesta a lo que inicialmente se le pidió a la empresa. La entrega a tiempo de los pedidos es algo que está afectando un poco a la empresa derivados de ciertos problemas ocasionados durante la producción, lo que genera la insatisfacción de un cliente, lo que puede causar a la empresa pérdidas en sus ventas y de futuros clientes potenciales.(Palacios, 2014)

La empresa debe poner en práctica la medición del desempeño, es importante porque se evalúan las fortalezas y debilidades que se poseen con el fin de darles solución a los problemas que están afectando el curso operaciones de la empresa este modo posicionarse en el mercado de los negocios.

✓ **Control interno.**

La implementación del sistema justo a tiempo implica cuatro pasos fundamentales para el desarrollo de la producción de la empresa, con el fin de lograr un mejor desempeño de las actividades productivas. Los controles internos de la empresa modificarían varios aspectos con el propósito de mejorar la dirección de la misma.

Primeramente según la teoría Justo a Tiempo es necesaria la capacitación del Equipo Justo a Tiempo, lo que implica orientar a todos los empleados acerca de la filosofía, y hacerlos partícipes de los objetivos que se planean conseguir con la implementación del método JAT. Según los instrumentos aplicados la empresa Tabacalera Valle de Jalapa, no realiza capacitación a los empleados acerca de los controles internos, mejoramiento de operaciones y mucho menos se les informa acerca de los objetivos de la misma.

Como segundo paso de la teoría Justo a Tiempo tenemos la implantación inicial en la línea de producción, donde la empresa Tabacalera Valle de Jalapa deberá reducir el suministro de materias primas que normalmente posee grandes cantidades almacenadas, ya que realizan compras en grandes volúmenes para que los precios del producto sean más bajos, pero este acto implica el cúmulo de materia prima en bodega, es decir ellos no



practican lo que nos indica la teoría JAT «producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan».

Como tercer paso se debe implantar el programa de control de calidad total, manteniendo un mejoramiento continuo a través de la supervisión y motivación diaria, haciendo entender que los trabajadores son parte importante de la producción y que cada uno de ellos es indispensable en las operaciones.

El cuarto paso: La conversión de la línea de producción al JAT. Es aquí donde la gerencia debe controlar que el material y materia prima que se requiera, esté en bodega y sea suministrado en tiempo actual. También debe controlar que las normas de control interno se estén cumpliendo en todas las áreas y para todas las cuentas. Los jefes de la entidad deben solicitar los informes de la situación actual de la empresa y evaluar los factores que pudieran afectar para dar solución en el menor tiempo posible, como lo indica la teoría JAT si algo sale mal se detendrá el proceso, pero no es necesario detener el proceso si se han informado anticipadamente y se han capacitado respecto a los factores que afectan las operaciones.

El trabajo con los proveedores es la siguiente fase, los gerentes de la entidad mantienen comunicación frecuente con los proveedores, pero al implementar el método Justo a Tiempo se deberá hacerlos partícipes y llegar a acuerdos distintos a los que se habían planteado; como por ejemplo los volúmenes de compras. La empresa compra en grandes cantidades por beneficio económico, pero esto se puede arreglar con los proveedores

Para la empresa Tabacalera Valle de Jalapa, es necesario que empleen otra norma para el suministro de materia prima, ya que según la teoría Justo a Tiempo se debe de gastar lo que se necesita solamente, para esto la empresa deberá optar por un reordenamiento de las normas de control en cuanto a los pedidos de materia prima.

Como paso seis, La evaluación del desempeño del justo a tiempo. Después de un tiempo prudente de la implementación del sistema, entra en acción el paso seis. Es decir, que la empresa tendrá la oportunidad de evaluar los resultados, una vez haya implementado el sistema Justo a Tiempo.

El sistema Justo a Tiempo representa una poderosa herramienta para reducir el inventario, mejorar la producción y las operaciones de servicio; sin embargo, en vista de los requerimientos que exige su aplicación, podemos señalar múltiples factores que restringen dicha implementación en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa. Algunos de los cuales son:

- Administración gerencial (forma de trabajo).
- Resistencia al cambio (personal laboral, proveedores, clientes).



- Políticas impositivas cambiantes.
- Cambio de precios en los volúmenes de compras.

6.3. Afectaciones contables que genera la adopción del sistema Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa TABSA.

En este tercer capítulo se abordan los efectos contables que genera la adopción del sistema productivo Justo a Tiempo en la empresa tabacalera Valle de Jalapa.

La adaptación de un sistema de producción justo a tiempo en la empresa tabacalera, generaría cambios no sólo en los controles y en la forma de dirección de ésta; sino también produciría efectos en los registros contables y la base de acumulación de los costos de producción.

Primero se hizo necesario conocer la estructura operativa de la empresa, para dar un diagnóstico de las actividades y roles que se llevan a cabo. De esta manera se requirió también de conocer los principales postulados de la filosofía Justo a Tiempo con el fin de adaptar los elementos al sistema productivo JAT. A continuación se describen las afectaciones contables que se generarían en la entidad.

Para la adopción de este sistema de producción la etapa inicial es la capacitación del personal, que conforma el punto de partida para lo cual se hace necesario crear un nuevo pensamiento en los operarios y la eficiencia mediante la capacitación y motivación de éstos. Para que la gerencia haga una adopción del método Justo a Tiempo primero debe comprender la necesidad de su empresa por la implementación de esta filosofía, y de esta manera conocer los beneficios que genera dicha teoría.

Al dar inicio a la adopción del sistema Justo a Tiempo, su primera fase entra en acción mediante la contratación de un experto en la materia que se encargue de impartir la capacitación, para lo cual se realizó presupuesto que se detalla a continuación:



Estelí, 02 de Diciembre de 2014

A:

Ing. Gerardo ramos

Administrador General de tabacalera Valle de Jalapa

Estimado Sr. Gerardo ramos reciba un cordial saludo de mi parte. A continuación le presento el presupuesto de honorarios para el desarrollo del curso de capacitación: **Filosofía Justo a Tiempo-Adopción**; que será impartido en las instalaciones de su empresa y que tendrá un costo de \$75 la hora por instructor que atiende a un grupo de 15 personas.

Este curso consta de un total de 45 horas por grupo, considerando que son 14 personas a capacitar, le propongo una tarifa de \$70 la hora sin incluir los gastos por papelería y documentación.

Presupuesto detallado

Curso: **Filosofía Justo a Tiempo-Adopción**

Número de grupos: 1

Total de horas: 45 horas por grupo

Costo por hora: \$70

Subtotal de capacitación: 45 horas * \$70/hora = \$3,150.00

I.V.A. (15%): \$ 472.50

I.R. (10%): \$315.00

Total: \$3,307.50

Gastos de papelería: \$ 25.00

Condiciones de pago

50% Al contratar los servicios para compra y desarrollo del material necesario para el curso.

50% Al concluir los cursos.

Se entregara un recibo de honorarios por el total al finalizar el trabajo.

Espero contar con su preferencia para llevar a cabo este trabajo.

Atentamente.
Consultor Independiente.



Al llevarse a cabo la capacitación del personal se abordaran las principales temáticas de la teoría Justo a Tiempo; y los cambios que implica esta adopción en la empresa.

Temáticas y fundamentos de la teoría Justo a Tiempo.

Temáticas	Horas	Costo por hora	Costo horas	Papelería	Costo Total
Introducción a la filosofía Justo a Tiempo: Comprensión.	5	\$ 70.00	\$ 350.00	\$ 5.00	\$ 355.00
Análisis de costo/beneficio.	3	\$ 70.00	\$210.00	\$ 2.00	\$212.00
Mentalización, clave del éxito.	5	\$ 70.00	\$ 350.00		\$ 350.00
Estrategia y objetivos del método Justo a Tiempo.	5	\$ 70.00	\$ 350.00	\$ 5.00	\$ 355.00
Equilibrio de procesos (organización).	4	\$ 70.00	280		\$ 280.00
Técnicas y sistemas de la teoría Justo a Tiempo: SMED, sistema Kanban, nivelado de la producción, y otros.	10	\$ 70.00	\$700.00	\$ 11.00	\$ 711.00
Relación con los agentes externos de la entidad.	5	\$ 70.00	\$ 350.00		\$ 350.00
Control de calidad total.	8	\$ 70.00	\$ 560.00	\$ 2.00	\$ 562.00
Total			\$ 3,150.00	\$25.00	\$3,175.00

Fuente: Consultor independiente.



Con el fin de conocer los beneficios y hacer una valoración de éstos se plantea la siguiente relación entre las fases a ejecutar y las ventajas que conllevará.

Relación costo-beneficio	
Costo	Beneficio
<p>Capacitación</p> <p>Para la capacitación del personal se hará necesario contratar los servicios de un instructor experto en la materia, lo que generaría gastos administrativos por los honorarios pagados, condicionamiento de la sala de capacitación, papelería y útiles, refrigerio para los participantes entre otros gastos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de mentalidad en los operarios con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia de las actividades. • Participación de los empleados en la identificación de problemas existentes. • Compromiso en las operaciones de la empresa.
<p>Implantación del método- Organización de las áreas.</p> <p>En esta fase la entidad se debe organizar como una línea de flujo, eliminando las tareas innecesarias en la producción y poniendo énfasis en la productividad y calidad de los procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora el control y facilita la dirección de las actividades. • Reduce los tiempos de preparación y movilización de los productos. • Detectar los problemas y ejecutar soluciones en menor tiempo. • Mejorar la productividad al eliminar tareas que no añaden valor al producto.
<p>Motivación</p> <p>Para que los operarios se hagan partícipes del alcance de las metas y objetivos es necesaria una motivación en ellos. La empresa debe adoptar técnicas como la evaluación del desempeño individual y grupal, asignación de tareas y hacerles conocer sus responsabilidades, deberes y reglamentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de tiempo ocioso. • Eficiencia y eficacia en las operaciones. • Facilita la supervisión. • Mejoramiento continuo en los procesos mediante la evaluación del desempeño.



Relación costo-beneficio	
Costo	Beneficio
<p>Modificación de los procesos Luego de haber organizado las áreas y conocer las tareas que no añaden valor, estas se logran eliminar así como el gasto que representan. Es aquí donde se hace necesario dar tratamiento contable a los desperdicios existentes en las bodegas de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atacar los problemas fundamentales. • Buscar la simplificación de tareas. • Eliminar despilfarros y derroches. • Contabilizar datos reales de activos disponibles. • Calidad total y satisfacción del cliente. • Menor costo del producto y mayor aprovechamiento de los recursos. • Bajos niveles de inventario permiten ubicar problemas.
<p>Mejoramiento en el control En esta etapa se mantiene un control total de los procesos, enfrentando los problemas existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye el tiempo de revisión de la calidad. • Flexibilidad en los procesos. • Entrega en menor tiempo. • Mayor calidad al reducir los desperdicios de materiales.
<p>Relación cliente-proveedor Se debe hacer partícipes no solo a elementos internos sino también externos de la entidad como clientes y proveedor. Llegar a acuerdos con éstos con el fin de satisfacer las necesidades de las tres partes: Cliente, Proveedor y la Entidad. Esto puede generar un costo adicional en el caso de las compras al proveedor o si se hace necesario cambiar la fuente de abastecimiento debido a desacuerdos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de costos de almacenaje y movilización de los productos. • Estrecha relación y comunicación con los agentes externos. • Posibilidad de oportunidades. • Alta competitividad. • Compromisos estrechos con los clientes.



La implantación de la metodología del JAT exige muy poca inversión de capital. Lo que se requiere es una reorientación de las personas respecto a sus tareas. Con la aplicación del JAT, todos los gastos implicados son principalmente gastos de formación del equipo operacional. El personal de una empresa debe ser consciente de la filosofía Justo a Tiempo y cómo influye esta filosofía en sus propias actividades.

La adopción de este método generaría cambios en algunos aspectos contables como sistema de costos y produciría ciertos registros contables que se detallan en el desarrollo de este capítulo.

✓ **Sistema de costos para inventarios.**

El sistema de costos para inventarios produciría ciertos ajustes o reformas en los registros, puesto que representa una de las principales áreas a modificar en la adaptación del método.

Los elementos del costo se encuentran clasificados por anticipado para determinar el valor final del producto terminado; y la base de acumulación de los costos se ejecuta sobre tres centros de costos: materia prima, galera y empaque. Para el costeo de los inventarios la empresa utiliza el método del costo promedio, donde los costos se acumulan por periodos y después se dividen entre el total de las unidades producidas.

Se trabajó la orden # 0026 para la cual se han producido un total de 26,000 unidades y los costos suman un total de \$101,000 dólares; la asignación del costo a las unidades producidas es: costos totales por \$101,000 divididos entre las 26,000 unidades producidas.(Palacios, 2014)

De producción de picadura son 12,000 unidades y de tripa se produjeron 14,000 unidades. Se está trabajando la orden Sindicato para la cual se producen 5,000 puros, de la orden Oeste se hicieron 12,000, 6,000 de Gigante y 3,000 de CH. Los puros de sindicato y oeste son puros medianos, gigante como su nombre lo dice son de gran tamaño y los CH son puros realmente pequeños. A continuación se presenta la comparación:

Forma en que trabaja la empresa

Costos materiales directos	\$ 30,000.00
Costos materia prima directa	\$ 50,000.00
Costos mano de obra directa	\$ 10,700.00
Costos Indirectos de fabricación.....	<u>10,300.00</u>
Costos Totales de producción.....	\$ 101,000.00



La empresa divide los costos en base al porcentaje de producción, de los cuales un 46% son picadura y un 54% son de tripa. Los costos se dividen en \$46,460 para picadura y \$54,540 para tripa. Como se detalla:

Asiento para registrar los costos de producción

1) Costos totales de producción.....	\$46,460.00
Producción de picadura.....	\$46,460.00
2) Costos totales de producción.....	\$ 54,540.00
Producción de tripa.....	\$54,540.00

Forma en que trabajaría la empresa al implementar el método JAT

Bajo la forma del Justo a tiempo la empresa produciría pequeños lotes, a los cuales se les asignarían los costos en la producción, Al contabilizar las órdenes se dividirían así:

Especificación de los costos de producción por orden de trabajo				
	Orden de puros medianos	Orden de puros Grandes	Orden de puros pequeños	Totales
				\$
Materia prima	\$25,000,00	\$15,000,00	\$10,000,00	50,000,00
Materiales directos	9,000,00	15,000,00	6,000,00	30,000,00
Mano de obra directa	6,800,00	3,000,00	900	10,700,00
CIF	(30%) 3,090,00	(50%) 5,150,00	(20%) 2,060,00	10,300,00
Totales	43,890,00	38,150,00	18,960,00	\$ 101,000,00
Picadura	(70%) 30,723,00			
Tripa	(30%) 13,167,00	38,150,00	18,960,00	
Producción Picadura	30,723,00			
		Costos Totales de producción	\$ 101,000,00	
Producción Tripa	70,277,00			



Asiento para registrar los costos de producción de la orden Sindicato y Oeste.

1) Costos totales de producción.....\$ 13,167.00

Producción de picadura.....\$13,167.00

2) Costos totales de producción.....\$ 70,277.00

Producción de tripa.....\$70,277.00

Asiento para registrar los costos de producción de la orden Gigante.

1) Costos totales de producción.....\$ 38,150.00

Producción de tripa.....\$ 38,150.00

Asiento para registrar los costos de producción de la orden CH.

1) Costos totales de producción.....\$ 18,960.00

Producción de tripa.....\$ 18,960.00

Dentro de los centros de costos se van registrando los costos en que se incurren para producir, y se registran en un archivo denominado informe operativo donde los diferentes tipos de costos no se dividen por marca o tamaño de los puros sino por rubro y por centro de costos. Este método de acumulación de costos resulta ser más simple y sencillo pero no permite un costeo real de los productos, porque al hacer la clasificación de puros por marca o tamaño los importes serán más reales, mientras que si se hace un prorrateo simple entre el total de unidades producidas no se le asignara el debido costo a los puros grandes que contienen más materia prima y resultarían costando igual que los puros pequeños.

Uno de los aspectos importantes que plantea la filosofía Justo a Tiempo es el almacenaje de productos en inventarios, este también se evalúa bajo el método promedio y mensualmente se registran conteo físico, donde se clasifican los productos en: pedidos cancelados, puros buenos, puros de recapeo y puros de reproceso. Estos cuatro tipos de productos se encuentran almacenados en una misma bodega y por lo tanto el lugar de almacenamiento está limitado debido a grandes cantidades que en este caso resultan ser material dañado o de reproceso.

La empresa posee niveles altos de inventario, principalmente de productos en proceso que en este caso son los puros desnudos como se les denomina. Al hacer la adaptación para el justo a tiempo la gerencia deberá tomar decisiones en cuanto al almacenaje de inventarios, lo que resultaría en un avance del proceso de empaque con el fin de disminuir el nivel de inventario y solo dejar lo que se esté necesitando. Esto también generaría un registro contable, puesto que se debe dar tratamiento a los puros que se encuentran



dañados, para reproceso o en espera, con el fin de liberar espacio y disminuir los costos por deterioro a causa del exceso de almacenamiento de los productos.

En el caso de puros dañados almacenados en bodega, se haría necesario darle salida nuevamente al proceso productivo con fines de reparación del producto y luego poder venderlo; para los puros de reproceso se enviaría a procesos adicionales, en este caso conversión a picadura donde se procesa para venderse como material a un precio menor pero que todavía podemos recuperar ciertos costos. Y para los puros que componen los pedidos que se cancelaron, se puede ofrecer a otros clientes y buscar posibles compradores, aunque se le asigne un valor menor al estimado anteriormente, puesto que debido al tiempo que ha permanecido almacenado ha disminuido su calidad y por lo tanto su valor; es por esto que se debe solucionar inmediatamente.

El tratamiento contable para la bodega de puros desnudos es el siguiente:

En el caso de los pedidos cancelados, se venderían a un precio menor resultando una pérdida en venta de activo.

Asiento para registrar la venta de pedidos cancelados a un costo menor por deterioro

Inventario de Pedidos cancelados\$8,000.00

Perdida en venta de activos\$8,000.00

Asiento para registrar costos de proceso adicional para puros dañados (Recape)

Inventario de puros buenos.....\$5,000.00

Inventario de recape.....\$4,000.00

Costos de procesamiento adicional.....\$1,000.00

Asiento para registrar costos de conversión de puros de reproceso a material de picadura

Inventario materia prima de picadura.....\$6,000.00

Inventario de reproceso.....\$4,000.00

Costos de procesamiento adicional.....\$2,000.00

Al implementar las operaciones del método Justo a Tiempo, la empresa también modificaría ciertas áreas como la bodega de materiales de empaque, puesto que cuenta con exceso de materiales obsoletos y desperdicios. Esto es debido a que la bodega no posee el tamaño adecuado y los materiales dañados ocupan un gran lugar lo que provoca deterioro en los materiales buenos.



La empresa debería remodelar el área, lo que generaría costos de mano de obra y gastos debido a que disminuirá su inventario a sólo los materiales que están realmente buenos. Esto quizás no sea muy atractivo para la gerencia, al escuchar que generaría gastos, pero es una inversión que los beneficia, porque permite presentar el valor real de los inventarios. A continuación se demuestran los registros contables que se generarían:

Asiento para registrar remodelación de la bodega de materiales de empaque

Gastos por remodelación..... \$4,400.00

Efectivo en Bancos.....\$4,400.00

Asiento para registrar la pérdida a causa de materiales dañados

Gastos por pérdida en inventario de materiales de empaque.....\$800.00

Inventario de materiales de empaque.....\$800.00

De esta manera se producirían las modificaciones contables para las áreas antes mencionadas. La implementación de este método Justo a Tiempo generaría efectos como los demostrados anteriormente, porque la forma de operar de la empresa es distinta a este tipo de filosofía y los costos de modificar las áreas o las operaciones son solamente una inversión a largo plazo, la empresa no obtiene pérdida al hacer estos ajustes, sino que saldría beneficiada en cuanto a los resultados futuros y la información real que brinda este sistema.

La adopción del sistema Justo a Tiempo incidirá positivamente en las operaciones y registros contables de la empresa Valle de Jalapa, puesto que genera una serie de beneficios descritos en este estudio, como son: la facilidad de detección de problemas operativos, mejoramiento del control y dirección de las áreas, aprovechamiento de los recursos y activos disponibles, reducción de despilfarros y desperdicios así como reducción de costos innecesarios a causa de actividades que no añaden valor al producto. Al disminuir el manejo de materiales, almacenaje e inspección, se reducen los costos indirectos. Los sistemas Justo a Tiempo también ayudan a rastrear directamente algunos costos normalmente clasificados como indirectos, lo que podemos concluir en que los fundamentos y principios de esta filosofía contribuyen al alcance de la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa industrial.



VII. CONCLUSIONES

En base a los objetivos planteados en el trabajo de investigación y el procesamiento de los datos obtenidos, se llegó a las siguientes conclusiones a cerca de la incidencia de la adopción del método Justo a Tiempo en la empresa tabacalera Valle de Jalapa (TABSA), durante el primer semestre del año 2014 en la ciudad de Estelí.

Primero se conoció la estructura operativa de la empresa, mediante un estudio diagnóstico, dándose a conocer que en ésta no se posee un control interno establecido, no se evalúa el desempeño de sus operarios, no existe la suficiente motivación de sus empleados, así como también el proceso de producción que se ejecuta para la transformación y elaboración de los puros, cuyo trabajo se realiza por lotes y de manera continua, de esta forma se trabajan varias órdenes al mismo tiempo. De igual manera se pudo observar que el espacio utilizado para almacenar sus productos está limitado, lo que incide en la calidad de éstos; debido a que una gran cantidad de productos dañados ocupan el 40% de su capacidad de almacenaje.

En segundo lugar los fundamentos y principios que involucra la adopción del método Justo a Tiempo generarían cambios importantes en la manera de realizar las actividades, ya que los trabajadores tendrían un mayor conocimiento de los procedimientos que deben realizar durante sus operaciones, como lo indica en su primer postulado relacionado a la capacitación de personal. Así mismo generaría cambios en el área de producción e inventarios, llevando como elemento significativo el alcance de la calidad total. Con la implementación de este método se cumplirían con más éxito las especificaciones dadas por los clientes, lo que conlleva al mejoramiento continuo.

En tercer lugar se constató que al llevar a cabo la adecuación del sistema productivo Justo a Tiempo se hará necesario ciertas modificaciones en sus registros contables; ajustes que reclasifiquen cuentas como la de inventario de puros desnudos y bodega de materiales, permitiendo que éstas cuentas reflejen montos reales de cantidades exactas en existencia, lo que se demuestra en este estudio reflejando como lo realiza la empresa y mostrando como resultaría al implementar el método Justo a Tiempo en sus operaciones diarias.

Beneficiaría a la empresa en el alcance de la calidad y la eficiencia en sus operaciones, mediante técnicas de control y organización de los suministros, a través de la filosofía de reducción del desperdicio. Este método generaría ventajas de aprovechamiento en todas las áreas, comenzando por la simplificación de tareas administrativas y trabajo en conjunto; reducción de los tiempos de preparación de los pedidos, lo que permite agilizar sus operaciones y mantener un control de la calidad total, como también la detección rápida de problemas con el fin de dar soluciones y aumentar la productividad de los recursos.



VIII. RECOMENDACIONES

A la Empresa:

- ✓ Que adopten técnicas modernas y eficientes de control administrativo y contable, que les permitan obtener un mejor rendimiento en sus operaciones.
- ✓ Disminuir sus volúmenes de almacenamiento en bodegas con el fin de mejorar la calidad y presentación de sus productos.
- ✓ Tomar en cuenta las modificaciones y beneficios que genera el método Justo a Tiempo en su información contable y sistemas de costos.



IX. BIBLIOGRAFÍA

Academia.edu. (Noviembre de 2014). *Academia Edu*. Recuperado el Noviembre de 2014, de Academia Edu: www.academia.edu/6205789/Caracteristicas_de_la_administracion

Chiavenato, I. *Administracion, Proceso Administrativo*. Mexico: Mc Graw Hill Edit.

Everest, D. (1980). *Cupula Lengua Española*. leon, españa: editorial everest.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. *Contabilidad de Costos*. Mexico: Mc Graw Hill edit.

m.monografias.com. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas2.shtml

Monografias.com. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 07 de junio de 2014, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

Monografias.com. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 19 de junio de 2014, de Monografias.com: : <http://www.monografias.com/trabajos14/justo-a-tiempo/justo-a-tiempo>

Monografias.com. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos100/sistema-costos-ordenes-especificas/sistema-costos-ordenes-especificas>.

Monografias.com. (24 de mayo de 2012). *Monografias.com*. Recuperado el 07 de junio de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa.shtml#ixzz33yqwDiDk>

Org de Empresas. (28 de 02 de 2006). *Gio.uniovi.es*. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de Gio.uniovi.es: gio.uniovi.es/documentos/asignaturas/descargas/op4jit.pdf

Organizacion Administrativa. (13 de mayo de 2010). *mailxmail*. Recuperado el 07 de junio de 2014, de mailxmail: <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresarial/organizacion-administrativa>

Palacios, L. S. (06 de OCTUBRE de 2014). Guia entrevista 2. (W. Guido, Entrevistador)

Ramos, L. G. (06 de octubre de 2014). Guia Entrevista 2. (W. Guido, Entrevistador)

Salud, R. (2014). *infodrogas*. Recuperado el 07 de junio de 2014, de infodogas/tabaco: <http://infodrogas.org/inf-drogas/tabaco>

Tórrez, J. C. (20 de septiembre de 2014). Guía de entrevista 1. (W. Guido, Entrevistador)

Tórrez, J. C. (20 de Septiembre de 2014). Guía de entrevista. (W. Guido, Entrevistador)



virtual.unal. (2014). *virtual.unal*. Recuperado el 07 de junio de 2014, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%204.pdf>

zenempresarial. (12 de 2009). *zenempresarial*. Recuperado el 14 de 06 de 2014, de zenempresarial: <http://zenempresarial.files.wordpress.com/2009/12/contabilidad-de-costos.pdf>



ANEXOS



ANEXO N°1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNANA - MANAGUA																					
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI																					
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																					
ACTIVIDADES	II FASE																				
	I FASE						II FASE														
	MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE						
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
INVESTIGACION DOCUMENTAL																					
Elección línea de investigación	X	X																			
Delimitación de Tema de Investigación	X	X																			
Antecedentes del Tema							X														
Planteamiento y Formulación del Problema																					
Formulación de Objetivos y Justificación				X																	
Elaboración del Bosquejo							X														
Elaboración del Marco Teórico							X	X													
Formulación de Hipótesis								X													
Realizar matriz de Categorías y Subcategorías									X	X											
Identificación del Tipo de Investigación Universitario y Muestra.																					
ELABORACION DE INSTRUMENTOS																					
TRABAJO DE CAMPO																					
Elaboración y Diseño de Instrumentos										X	X										
Elaboración de Resultados													X	X	X	X	X	X			
ELABORACION DE DOCUMENTO FINAL																					
Orientaciones sobre Presentación de Informe																				X	
Orientaciones para Defensa del Informe																				X	
Informe Final																					X
Defensa del Informe Final																					X



ANEXO N°2

BOSQUEJO DE MARCO TEÓRICO

III. MARCO TEÓRICO

3.1 INDUSTRIA PROCESADORA DEL TABACO

3.1.1. Definición de tabaco.

3.1.1.1. Proceso de producción del tabaco.

3.2 ADMINISTRACION EMPRESARIAL

3.2.1. Definición.

3.2.1.1. Características de la administración.

3.2.1.1.1. Proceso administrativo.

3.2.1.1.1.1. Elementos y técnicas de la administración.

3.3 METODOS O SISTEMAS DE PRODUCCION: FILOSOFÍA JUSTO A TIEMPO

3.3.1. Concepto.

3.3.1.1. Elementos.

3.3.1.1.1. Ventajas.

3.3.1.1.1.1. Implementación del método Justo a Tiempo.

3.4 ACUMULACIÓN Y REGISTROS CONTABLES DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.

3.4.1. Sistemas de costos industriales.

3.4.1.1. Contabilización de los elementos.

3.4.1.1.1. Efectos contables.



MODELO DE INSTRUMENTOS

GUÍA DE ENTREVISTA N°1



La presente entrevista fue formulada con la finalidad de recabar información relacionada con la investigación "Implementación del método Justo a Tiempo en el proceso de producción en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa, durante el primer semestre del año 2014 en la ciudad de Estelí". Somos estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas y necesitamos de dicha información para la obtención de resultados relacionados con la investigación.

Datos Generales

Entrevista aplicada a: Ing. Gerardo Ramos

Cargo que Desempeña: Administrador

Fecha de la entrevista:

Objetivo: Describir la estructura operativa ejecutada en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa.

Cuestionario:

1. ¿Cuáles son los procesos administrativos y contables que utiliza la empresa actualmente?
2. ¿Qué tipo de reglamentos o normas se llevan a cabo en la empresa?
3. ¿Están cumpliendo los trabajadores con las normas y políticas de la empresa?
4. En caso de incumplimiento de estas normas, ¿qué sanciones se aplican?
5. ¿de cuántas áreas está conformada la empresa Tabacalera Valle de Jalapa?
6. ¿Qué tipo de control o dirección se aplica para llevar a cabo los procedimientos establecidos?
7. ¿Cuál es la actividad más importante que lleva a cabo la empresa para continuar operando?
8. ¿Cómo se encuentra valuado el control interno de la empresa?



9. ¿Se adoptan medidas innovadoras para el alcance de metas y objetivos, si las técnicas comunes no resultan como se esperaba?

10. ¿Existe un modelo de ejecución para llevar a cabo la venta del producto final?

11. ¿Está definida la planeación como primera fase de los procedimientos administrativos?

12. ¿Existe un periodo definido para llevar a cabo el proceso de administración?



GUÍA DE ENTREVISTA N°2



La presente entrevista fue formulada con la finalidad de recabar información relacionada con la investigación "Implementación del método Justo a Tiempo en el proceso de producción en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa, durante el primer semestre del año 2014 en la ciudad de Estelí". Somos estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas, y necesitamos de dicha información para la obtención de resultados relacionados con la investigación.

Datos Generales

Entrevista aplicada a: Juan Carlos Tórrez

Cargo que Desempeña: Jefe de Producción

Fecha de la entrevista:

Objetivo: Definir los fundamentos o principios que implica la adecuación de un sistema de producción Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa.

Cuestionario:

1. ¿Qué beneficios obtiene la empresa al operar con un sistema de producción de acuerdo a su giro comercial?
2. ¿Qué beneficios obtiene la empresa al operar con un sistema de producción?
3. ¿Qué factores toma en cuenta la empresa durante el proceso de producción?
4. ¿Cómo determina la empresa su volumen de producción?
5. ¿Qué aptitudes o habilidades debe poseer su fuerza de trabajo?
6. ¿Qué acciones toma la empresa para mantener y mejorar sus estándares de calidad?
7. ¿Qué tipo de inventario utiliza la empresa?
8. ¿Cada cuánto realiza la empresa inventarios?
9. ¿Le gustaría reducir su tiempo de producción? ¿Por qué?
10. ¿Cree usted que es importante eliminar desperdicios para reducir costos? ¿Porque?
11. ¿Considera usted que la mejora continua debe estar presente en sus operaciones diarias?



12. ¿Qué beneficios obtiene la empresa al entregar sus pedidos en el tiempo establecido?



GUÍA DE ENTREVISTA N°3



La presente entrevista fue formulada con la finalidad de recabar información relacionada con la investigación "Implementación del método Justo a Tiempo en el proceso de producción en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa, durante el primer semestre del año 2014 en la ciudad de Estelí". Somos estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas, y necesitamos de dicha información para la obtención de resultados relacionados con la investigación.

Datos Generales

Entrevista aplicada a: Saraí Palacios

Cargo que Desempeña: Contadora

Fecha de la entrevista:

Objetivo: Analizar las afectaciones contables que genera la aplicación del sistema Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa.

Cuestionario:

1. ¿Con qué sistema de costos opera la empresa actualmente?
2. ¿Qué beneficios genera trabajar con este sistema de costos?
3. ¿Qué tratamiento contable se le da a los gastos incurridos en la producción de artículos?
4. ¿La contabilidad cumple con los principios generalmente aceptados? ¿Por qué es importante que se cumpla?
5. ¿Una vez finalizado el proceso de producción se hacen reajustes de los costos estimados contra los costos reales? ¿En qué documentos y de qué forma se hacen?
6. ¿Qué costos forman parte de la contabilización de la mano de obra?
7. ¿Cómo calcula el costo final del producto?
8. ¿Existe un costeo estándar para fijar los precios de venta?
9. ¿Se realiza estimación de costos para cada orden específica de los clientes?
10. ¿Cómo evalúan la eficiencia de la materia prima y mano de obra?



11. ¿Qué tratamiento contable le dan al desperdicio?



GUIA DE OBSERVACION N°1



Objetivo: Se observara las áreas más importantes a tratar en la implementación del método Justo a Tiempo en la empresa Tabacalera Valle de Jalapa.

Fecha:

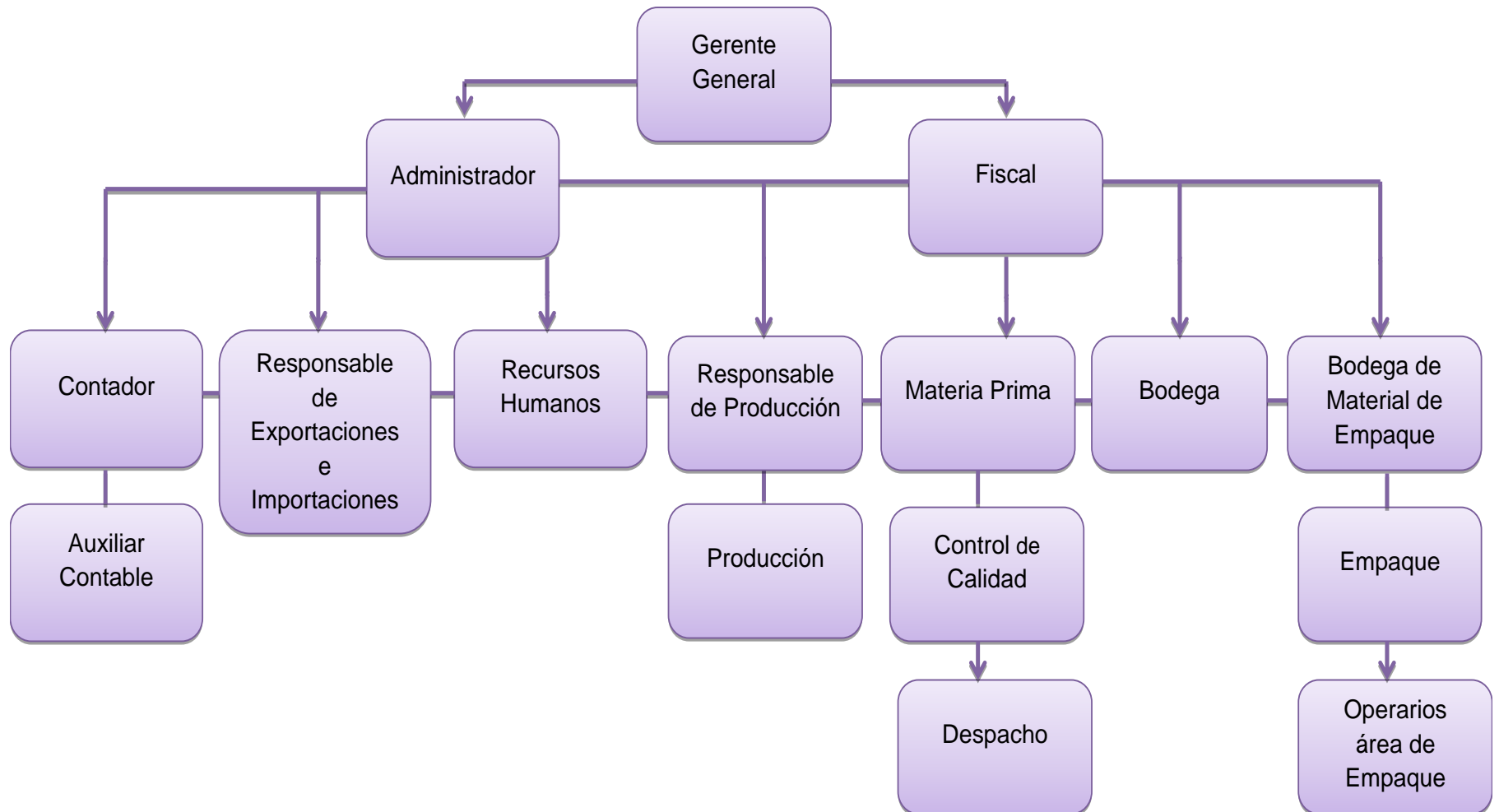
Lugar:

Se realizaran visitas a la empresa, con el fin de observar detenidamente:

- 1. Áreas de producción, bodega y empaque de la empresa tabacalera Valle de Jalapa.**
 - ✓ Cumplimiento de Normas y políticas de control interno.
 - ✓ Procedimientos y estándares de calidad.
 - ✓ Tamaño de cada área.
 - ✓ Estado de maquinaria, equipo y materiales.
 - ✓ Y otros aspectos que consideren necesarios.



Organigrama de la Empresa Valle de Jalapa



Fuente: (Ramos, 2014)



Almacenamiento de Puros Desnudos.



Bodega de puros desnudos para empacar ordenados en mazos en estantes de madera.





Almacenamiento de Puros Desnudos.



Puros desnudos buenos, almacenados en cajones para ser empacados.

Puros desnudos para recapear



Columnas de puros rotos estibados en anaqueles de diferentes tamaños, para ser enviados a la producción a ser recapeados.