



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
E.P. DE CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN  
FINANZAS**

**TESIS**

**INFLUENCIA DEL MÉTODO KAISEN EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS  
DE UNA EMPRESA COMERCIAL  
(CASO BODYBOM S.A.C. DEL DISTRITO DE PUENTE PIEDRA, EN EL  
PERÍODO 2011)**

**PRESENTADO POR**

**CASTILLO VERASTEGUI, DIANA BEATRIZ  
INGA DAMIÁN, MARILÚ MIRANDA  
TOMAYQUISPE, EDITH**

**ASESOR**

**PEÑA OXOLÓN, CÉSAR JESÚS**

**Los Olivos, 2016**



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS  
Y FINANCIERAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD  
CON MENCIÓN EN FINANZAS**

**INFLUENCIA DEL MÉTODO KAISEN EN LA  
REDUCCIÓN DE COSTOS DE UNA EMPRESA  
COMERCIAL**

**(Caso BODYBOM S.A.C. del distrito de Puente  
Piedra, en el Período 2011)**

**TESIS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADA POR:**

Castillo Verastegui, Diana Beatriz

Inga Damián, Marilú

Miranda Tomayquispe, Edith

LIMA – PERÚ

2016

**SUSTENTADO ANTE LOS SIGUIENTES JURADOS**

---

Julio César VILLALOBOS CHUMPITAZ

Presidente

Liliana María ALAMA SONO

Vocal

---

Pavel Otmara TORRES MENDEZ

Secretario

César Jesús PEÑA OXOLÓN

Asesor

## **DEDICATORIA**

A Dios, por bendecirnos y darnos la perseverancia para llegar a nuestra meta y darnos salud para lograr nuestros objetivos; a nuestros queridos padres por darnos la vida y darnos su apoyo moral; a nuestra querida universidad Universidad de Ciencias y Humanidades por inculcarnos valores, conocimientos y estar al pendiente de nuestro desarrollo profesional.

Gracias a todos aquellos que nos ayudaron a la realización de la presente tesis.

## RESUMEN

En los negocios, la globalización ha generado que los mercados sean más exigentes, por esto las empresas deben sobresalir en un ambiente altamente competitivo, desarrollando nuevos y mejores métodos de optimización de los procesos y de la reducción de costos sin que se pierda la calidad y el buen servicio.

El Capítulo I consiste en plantear los cuellos de botella en la empresa. Al observar el incremento de las ventas, no se obtuvo el mismo resultado en sus utilidades debido a que los costos se han ido elevando. Por ello, se implementó el método Kaisen para disminuir los costos en tres puntos básicos: energía eléctrica, recursos humanos y almacenamiento de los productos.

El Capítulo II consiste en los diversos trabajos de investigación basados en el método Kaisen. De esta manera desglosamos nuestro trabajo en dos variables importantes, la variable independiente del método Kaisen y las tres variables dependientes que son: energía eléctrica, recursos humanos y almacenamiento de productos.

El Capítulo III consiste en el desarrollo integral de un caso práctico, es decir, el planteamiento contable del método Kaisen y, a su vez, su determinación en procesos que serán plasmados de forma gráfica.

Y, finalmente, en el Capítulo IV se dará a conocer el Informe de Investigación, donde plantearemos lo observado en la empresa antes y después de aplicar este método de reducción de costos. Sin embargo, la empresa estaría considerando replantear todo su proceso administrativo para la obtención de mejores resultados con este método.

Nuestro objetivo con esta tesis es reducir los costos y la optimización de los recursos empleados en la logística de la empresa, usando adecuadamente el método Kaisen.

**PALABRAS CLAVE:** Kaisen, Costos, Energía Eléctrica, Recursos Humanos, Almacenamiento.

## **ABSTRACT**

In the businesses, the globalization has generated that the markets are more demanding, by this the companies have to project in a highly competitive environment, developing new and better methods of optimization of the processes and of the reduction of costs without that lose the quality and the good service.

In the Chapter I consists in posing the necks of bottle in the company. When observing the increase of the sales, did not obtain the same result in his utilities due to the fact that the costs have gone elevating. Thus that implemented the method Kaisen to diminish the costs in three basic points: electrical energy, human resources and storage of the products.

In the Chapter II consists in the diverse works of investigation based in the method Kaisen. Of this way separate our work in two important variables, the independent variable the method Kaisen and the three dependent variables that are: electrical energy, human resources and storage of products.

In the Chapter III consists in the integral development of a practical case, that is to say the countable approach of the method Kaisen and to his time his determination in processes that will be reflected of graphic form.

And finally in the Chapter IV will give to know the Report of Investigation, where will pose the observed in the company before and after applying this method of reduction of costs. However the company would be considering in pose all his administrative process for the obtaining of better results with this method.

Our aim with this thesis is to reduce the costs and the optimization of the resources employed in the logistics of the company, using properly the Method Kaisen in the application of the costs of commercialization of this way the company would perceive greater profitability.

**KEYWORDS:** Kaisen, Costs, Electrical Energy, Human Resources, Storage.

# ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL .....	13
1.2.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS.....	13
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.3.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	14
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	15
1.4.1. JUSTIFICACION.....	15
1.4.2. IMPORTANCIA.....	15
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	16
1.5.1. ALCANCES.....	16
1.5.2. LIMITACIONES.....	16
<b>CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>18</b>
2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	18
2.2. BASES TEÓRICAS.....	20
2.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	20
2.2.1.1. METODO KAISEN.....	20
2.2.2. VARIABLES DEPENDIENTES.....	31
2.2.2.1. REDUCCION DE COSTOS COMERCIALES.....	31

2.2.3. ANÁLISIS DE COSTOS.....	49
2.2.4. COSTO ACTUAL.....	54
2.2.4.1. COSTEO PROPUESTO .....	55
2.2.4.2. RAZONES FINANCIERAS.....	56
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA – CASUÍSTICA.....</b>	<b>59</b>
3.1. DESARROLLO INTEGRAL DE UN CASO PRACTICO .....	59
<b>CAPÍTULO IV: INFORME DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>91</b>
4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	91
4.2. CONCLUSIONES .....	94
4.3. RECOMENDACIONES .....	96
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b>	<b>DIFERENCIA ENTRE COSTO Y GASTO .....</b>	<b>35</b>
-------------------	---	-----------

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es un planteamiento de la aplicación de un Sistema de Costos Kaisen elaborado con el apoyo de la Empresa Comercial del rubro de lencería dedicada a la comercialización de prendas íntimas de damas, caballeros y niños. Esta empresa se encuentra ubicada en el distrito de Puente Piedra, a la que por obvias razones denominaremos BODYBOM S.A.C. El período de tiempo en que se realizó este estudio fue de abril a agosto del año 2012 (con información recopilada el año 2011), siendo la metodología la aplicación directa de modelos y herramientas de costos tales como el Costeo Estándar, el Modelo del Punto de Equilibrio y el Costeo Basado en actividades.

Este aporte surge ante una necesidad de la empresa de mejorar su sistema actual de costos históricos, el cual constituye una herramienta para el control y planeación de los costos dando lugar a la toma de decisiones de manera intuitiva y técnica. Este diseño para BODYBOM S.A.C. contó con el apoyo de la Gerencia General utilizando un seudónimo, la razón social real se mantiene en reserva a pedido de los propietarios de dicha organización.

Teniendo en cuenta que las herramientas de costos existentes en esta empresa son muy rudimentarias, este aporte nos permite buscar la optimización de su gestión administrativa, quedando pendiente la tarea de perfeccionar las técnicas utilizadas.

La distribución del trabajo constó de las siguientes etapas: recopilación de la información general de la empresa, análisis del sistema actual de costos y el diseño del nuevo sistema de costos, las cuales fueron realizadas por el autor en colaboración de los funcionarios y empleados de todas las áreas.

El objetivo de la investigación es aplicar un Sistema de Costeo donde optamos por Kaisen que es un sistema enfocado en la mejora continua, cuyo planteamiento no fue sencillo ante la falta de consenso de la gerencia en la

determinación de la cadena del valor o definición de las actividades relevantes en la empresa, esto debido a que el Contador General de la empresa no concibe que los procesos y actividades que efectúa la empresa puedan separarse de manera tan teórica que se les pueda medir el costo; además, se trataba de un sistema cuya implantación implicaría una inversión significativa para la situación económica actual de la empresa y sería de ejecución gradual, requería la total reorientación del Sistema Contable, factor por el cual el Contador de la empresa, responsable de la determinación de los costos, tenía sus reservas a favor de la propuesta.

Ante esto, se demostró que los beneficios obtenidos por este nuevo método ameritaban la inversión con la cual se lograba el objetivo de brindar una herramienta adicional oportuna, sencilla y diferenciada.

Igualmente es importante mencionar que los datos presentados se expresan en términos reales o constantes, de esta manera se puede realizar la comparación de cifras de costos a través del tiempo, sin correr el riesgo de que los importes pierdan sentido por efecto de la economía del país. El período de estudio es el año 2012, año considerado como representativo de las actividades de la empresa. Por ser el año en el cual la empresa quedó estabilizada económicamente.

En la elaboración de este trabajo se han utilizado datos modificados (únicamente en las cifras de costos) con el fin de facilitar la aplicación de los modelos y herramientas planteadas, esto igualmente debido a la naturaleza reservada de información, por lo cual la Gerencia General de la compañía por razones obvias pidió que la información referente a importes o cantidades no sea estrictamente real.

El objetivo fundamental es permitir cumplir los fines académicos en cuanto a la aplicación del modelo de manera nítida y simplificada.

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

## **1.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

En la mayor parte de las empresas existen problemas o cuellos de botella que deben de ser identificados y solucionados mediante la toma de decisiones; sin embargo, cuando no se encuentra la raíz del problema se debe de pensar en aplicar un proceso de investigación.

En esta tesis nos enfocaremos en un empresa BODYBOM S.A.C., es imprescindible ponerle más atención en el sector donde se comercializa el producto, ya que podemos obtener buenos resultados para la organización como reducción de costos, incremento en la productividad, ahorros, agradable ambiente de trabajo, todo esto se puede lograr creando una cultura en las personas que realizan las actividades, para esto podemos aplicar el sistema Kaisen que es definido por Masaaki. Esta palabra japonesa significa: "Mejoramiento continuo que involucra a todos: gerente y trabajadores por igual". La Asociación de Relaciones Humanas del Japón señala que, para los japoneses, la palabra Kaisen se asume como un símbolo a los problemas y luchas de cada día y del modo en el que los empleados se enfrentan a todo ello. De hecho, en ocasiones el Kaisen ha sido visto como una fuerza ética (interna que se encuentra en uno mismo) de cada trabajador, que es capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente convencido y de manera voluntaria. El Kaisen, como un principio armonizador del entorno con los valores de cada individuo, otros autores incluso, establecen su origen en la filosofía confucionista, la cual establece un profundo respeto y armonía por el medio ambiente. Para lograr esta nueva cultura de mejora continua, de trabajo en equipo, disminución de desperdicio, de reingeniería de procesos, participación de todos los niveles de la organización, que el empleado se sienta orgulloso de pertenecer a su empresa, todo esto se debe aplicar no solamente a un

área, sino a todos los departamentos de la empresa en general, a todos los niveles para alcanzar la mejora de cada departamento y así beneficiar a toda la empresa en conjunto.

Con la competencia que existe en el mercado, las empresas buscan ser las mejores y se encuentran en busca de técnicas exitosas para lograr sus objetivos, entre los cuales se encuentran ser más competitivo, mejorar la calidad, la reducción de costos, mejora de tiempos, reingeniería de procesos, mejor servicio, mayores ventas.

Imai Masaaki sostiene que esta tecnología gerencial es obligada en un ambiente de globalización, donde los clientes quieren la mejor calidad, al mejor costo posible y el menor tiempo de entrega.

Actualmente, en la empresa se puede ver que no hay un riguroso control sobre los desperdicios que existen en el sector de comercialización del producto. Se tiene la costumbre de que los gastos administrativos no son tan relevantes, el cual es una equivocación ya que por mínimo que sea un ahorro, no deja de ser un beneficio, se necesita crear conciencia de los gastos y además implementar una nueva cultura en el personal que labora.

Problemas encontrados en la empresa son:

#### **a. Energía eléctrica**

Energía eléctrica es un punto importante donde la empresa debería reducir los costos; sin embargo, actualmente es el que genera incremento de costo.

Se observa lo siguiente:

- Inadecuadas instalaciones, no brinda las medidas de seguridad.
- Equipos, materiales utilizados que no son de buena calidad, accesorios que consumen mayor kilowatts.

- Mal uso de la energía eléctrica:
  - Se ha observado áreas que consumen energía eléctrica innecesaria, fluorescentes encendidos en lugares que son requeridos.
  - Al cierre de las áreas, el personal que se retira último se olvida de desconectar equipos, fluorescentes que deberían estar apagados.
  - Equipos conectados y encendidos sin ser utilizados durante el día como el caso de la impresora láser, el telefax y equipos de tarjetas de créditos.

#### **b. Los recursos humanos**

En los recursos humanos se observa que el cronograma de descansos no es el adecuado, puesto que en los días más afluente de público descansa uno de ellos y el día que hay menor afluente de cliente están los tres colaboradores. Al observar este problema se solicita un cuarto personal donde genera un costo adicional. Otra observación es que no todos conocen las funciones de todos, por lo tanto, se tiene que depender del personal en función.

- Mucho tiempo sin actividad
- No hay integración del personal
- Falta de manuales de procedimientos
- Falta de control interno
- Falta de capacitación
- Falta de herramientas para hacer el trabajo
- Mal estado de ánimo de los empleados

### c. Almacenaje

- Exceso de merma de mercadería
- Productos que no pertenecen a su envoltura
- Ubicación inadecuada de los productos
- Ubicación del producto con la rapidez que se requiere y dar la atención adecuada al cliente.

El sistema Kaisen es una nueva forma que muchas empresas deben de aplicarlo, siempre y cuando se utilice una correcta implementación del mismo. Al aplicarlo en todos los departamentos de la empresa, esta crece en todos los aspectos: en lo financiero, cultural, personal y lo profesional. Rico Tavera (2005) comenta que los beneficios de Kaisen son numerosos: ayuda a mejorar la calidad, acorta el tiempo de entrega, reduce el inventario, minimiza la utilización de recursos, simplifica la administración, abate costos y maximiza ganancias.

Implementado el sistema Kaisen en la administración lograremos corregir o prevenir las áreas de oportunidad mencionadas en el planteamiento del problema y se obtendrán los siguientes beneficios.

#### Áreas de oportunidad de sistema Kaisen

Reingeniería de procesos	Mayor calidad en el trabajo
Reducción de tiempos en cada actividad	Incremento en eficiencia
Eliminación de actividades innecesarias	Personal más capacitado
Reducción de costos	Ambiente de trabajo adecuado

Aumento de ahorros	Disminución de tiempos sin actividad
Eliminar el excedente de recurso humano	Mayor productividad
Disminución de merma de mercadería	Control interno eficiente
Equipo tecnológico e instalaciones adecuadas	Mejora en el servicio al cliente
Integración del personal administrativo	Nueva cultura en los empleados

Estas mejoras traen como consecuencia que la empresa pueda ser más competitiva en el mercado.

Por medio de esta tesis se aportará información necesaria a los empresarios para obtener resultados positivos dentro de su empresa que dirige y también a los alumnos como tema de investigación.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿Cuál es la influencia del método Kaisen en la reducción de costos comerciales de la empresa BODYBOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

¿En qué medida el método Kaisen mejorará el uso de energía eléctrica de la empresa BODYBOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011?

¿De qué manera influye el método Kaisen en la eficiencia de los recursos humanos de la empresa BODYBOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011?

¿De qué forma el método Kaisen incide en las técnicas de almacenaje de los productos de la empresa BODYBOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. OBJETIVO PRINCIPAL**

Determinar la influencia del método Kaisen en la reducción de costos comerciales de la empresa BODYBOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Investigar en qué medida el método Kaisen mejorará el uso de energía eléctrica de la empresa BODYBOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011.

Describir de qué manera influye el método Kaisen en la eficiencia de los recursos humanos de la empresa BODYBOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011.

Determinar de qué forma el método Kaisen incide en las técnicas de almacenaje de los productos de la empresa BODYBOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN**

El propósito de esta investigación es el de ofrecer alternativas para enfrentar los diferentes problemas que la empresa está viviendo hoy en día, como los costos, precios, competencia, falta de calidad y entre otros. Estos son factores que empujan a las empresas hacia un nuevo cambio; por ello, describiremos cómo la empresa BODYBOM S.A.C. aplica el método Kaisen en tres factores principales: energía eléctrica, recursos humanos y almacenaje.

### **1.4.2. IMPORTANCIA**

La presente investigación busca alternativas para el crecimiento y mejora de la empresa en la gestión de sus recursos. Con la finalidad de dar a conocer la importancia de la aplicación del método Kaisen en la reducción de costos, se logrará que el trabajo realizado se proyecte como una guía referencial que oriente al inversionista a mejorar su empresa.

A su vez, detallaremos cómo la empresa BODYBOM S.A.C. aplicará el método Kaisen para la reducción de costos, ya que actualmente lo aplica de manera parcial, para enfrentarse en el mercado competitivo, obteniendo de esta manera los menores costos y la máxima rentabilidad para seguir desarrollando las actividades empresariales.

Se determinará la aplicación de los Costos Kaisen en el giro de empresas de actividad comercial, puesto que en la actualidad pocas empresas la aplican.

## **1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.5.1 ALCANCES**

Esta investigación se divide en dos partes: primero, el marco teórico donde se amplía el conocimiento del sistema Kaisen, el cual será de suma importancia para las empresas que deseen reducir sus costos. La información adquirida servirá para tratar los aspectos de costeo, en este caso el método Kaisen, a través de visitas a la Empresa BODYBOM S.A.C., obteniéndose mediante entrevistas al personal encargado de compra y venta de mercadería, y de la Gerencia Administrativa, la información necesaria para la buena aplicación de este Sistema de Costeo. Puede tomarse la información para otros trabajos relacionados al tema de costos, ya que dejaremos un enfoque claro y conciso referente a la aplicación de ciertos métodos y los resultados que con este se obtuviese.

Esta tesis también está orientada a procesos. La información plasmada es muy útil en el ámbito de gestión y la canalización de actividades operativas que intervienen en su adecuado proceso mediante la documentación y aplicación de todos los recursos que posee la empresa BODYBOM S.A.C.

Segundo, el caso práctico donde BODYBOM S.A.C. una empresa de Puente Piedra, que nos reservamos el nombre a petición de ellos, se muestra cómo al seguir la metodología Kaisen se logra una reducción de tiempos importantes.

### **1.5.2 LIMITACIONES**

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron diversas limitaciones:

- a. Se prorrogó el tiempo de la investigación, porque tuvimos que entrevistarnos con cada uno de los colaboradores para conocer sus respectivas funciones, dado que la empresa BODYBOM S.A.C. no cuenta con un manual de funciones y a su vez el tiempo con que cuenta cada uno de los integrantes de este proyecto es reducido.
  
- b. Dificultad en la coincidencia de horarios para reunirnos con los trabajadores por diferencia de horarios laborales.
  
- c. Dificultad en el acceso de información en bibliotecas externas a la universidad por los horarios restringidos.
  
- d. La falta de información de tesis relacionadas al método Kaisen en el ámbito comercial.

## **CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS**

### **2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

Efectuada la revisión bibliográfica inherente a la investigación, se han seleccionado aquellos trabajos que se consideraron más relevantes y los que aporten información de importancia al presente estudio.

Para tal efecto, Córdova (Veracruz, México - 2008) en su trabajo “Implementación de la Metodología Kaisen en la mejora de indicadores operativos de una Termoeléctrica” (Para la obtención del grado académico en Maestría de Gestión de la Calidad), se determinó que los resultados obtenidos en el proceso de implementación de la metodología Kaisen fue la documentación de operaciones estándar no definidas en los procedimientos operativos vigentes para las actividades que se revisaron como parte del análisis de las buenas prácticas para contribuir a un menor consumo de combustible, vapor y electricidad.

Barradas (Barquisimetro, Venezuela – 2008) en su trabajo “Kaisen como Estrategia Gerencial para el mejoramiento de la calidad en el proceso productivo de Destilerías Unidas S.A.” (Para la obtención del Título de Especialista de Gerencia Mención Empresarial), determina que la administración debe tratar de concentrarse en los puntos estratégicos, incentivar los equipos de trabajo, crear y aplicar modelos sistemáticos en la búsqueda de la eliminación de los desperdicios y de tiempo. A su vez, en las instalaciones se cuenta con una buena disposición de la planta para los procesos productivos que allí se realizan, en la búsqueda de calidad en la producción, para lo cual cuenta con datos históricos y estadísticos. Y con respecto al personal, siempre se busca desarrollar los hábitos de disciplina en función a la mejora continua.

Pelayo (Lomas de Zamora, Argentina – 2009) en su trabajo “Determinación del grado de calidad de una empresa a partir de los indicadores de gestión” (Para la obtención del grado académico en la Maestría en Calidad Industrial), donde involucra al Kaisen como un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes de manera armónica y proactiva. También se afirma que los sectores que definen el grado de calidad de un sistema de gestión son la dirección, calidad, producción y RR.HH. La mayoría de las variables están relacionadas a la dirección, por lo que se puede concluir que son las variables relacionadas a la dirección las más importantes para definir el grado de calidad de una empresa.

Las tres investigaciones citadas como antecedentes aportaron información importante sobre cómo mejorar la calidad en las empresas, además de lo referente a la mejora de los indicadores operativos de energía y de los recursos humanos en eficiencia y eficacia en el ramo delineado a la parte comercial. Esto permitió que se definiera y delimitara esta propuesta de investigación en términos más específicos.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

A continuación, presentaremos a partir de diversos autores las diferentes definiciones acerca del Método Kaisen, la reducción a través de nuestras tres variables dependientes:

### **2.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

#### **2.2.1.1. MÉTODO KAIZEN**

A pesar de que el término Kaisen es definido por Masaaki Imai en sus dos libros del tema (1986; 1997), esta palabra japonesa que significa «mejoramiento», todavía no tiene una explicación detallada que le permita brindar mayor claridad de su contenido teórico. Diferentes autores han intentado explicarlo desde diferentes perspectivas. El propio Imai (1989: 23) lo define como: "Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". Para Newitt (1996), la definición de Imai (1986, 1989), se basa en que la palabra Kaisen es una derivación de dos ideogramas japonesas que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar) (Farley 1999; Newitt 1996), es decir, Mejora Continua o Principio de Mejora Continua (Lillrank y Kano 1989: 28).

El Kaisen es un sistema de mejora continua e integral que comprende todos los elementos, componentes, procesos, actividades, productos e individuos de una organización (privada o pública).

Del método Kaisen hay diferentes formas de explicaciones que dan los autores, pero al final todos concluyen en lo mismo: Que todo cambio que se realiza es la búsqueda de algo mejor, dando como resultado la calidad en todo

sentido sea en el producto o servicio que se brinde y en el mismo entorno del trabajo, porque su objetivo es lograr el bienestar no solo individual sino también colectivo. Para ello implica que siempre se esté pensando en qué se puede mejorar y por ende ejecutarlo para ver los resultados si lograron la mejora, sino ver qué otras opciones podrían ser, de esta forma avanzar con el objetivo que es mejorar constantemente. Como bien indican diferentes autores esta mejora se da a la involucración de todo el conjunto de personas que integran la empresa, es como una pieza dentro de una máquina, desde las más pequeñas hasta las más grandes son importantes, como todos forman parte de la empresa, de todos se requiere su opinión sus sugerencias, observaciones porque uno o pocos no pueden ver el todo de la empresa. Es por ello que se requiere de todo los colaboradores para que esta mejora continua realmente se ejecute exitosamente tanto en los niveles de calidad, coste, productividad y tiempos de espera.

Otro punto importante del método Kaisen es que esta mejora se debe dar a diario, es decir, es una constante: el día de hoy debe ser mejor al día de ayer y, por tanto, el día de mañana debe ser mejor que hoy.

### **Características**

Por su parte, “El sistema de costeo Kaisen presenta una técnica que plantea actividades para el mejoramiento de las actividades y la reducción de costos, incluyendo cambios en la forma en la cual la empresa manufactura sus productos, esto lo hace mediante la proyección de costos a partir de las mejoras propuestas, las cuales deben ser alcanzadas tal como un control presupuestal (Gayle, 1999).

(...)

La acumulación y clasificación de costos de forma rutinaria, donde se tramitan miles de documentos por semana, se convierte en una ardua tarea, capaz de consumir gran cantidad de tiempo de muchas personas. Por ello, es preciso que el sistema sea bien planificado, considerando aspectos como las características de producción, momento y tipo de información requerida, y la estructura orgánica de la empresa (García, 1996). El momento en que se desea la información, depende a su vez de los objetivos que pretende alcanzar el sistema, de las necesidades de control y del costo en el que se está dispuesto a incurrir, por el diseño y funcionamiento del sistema de costos.” **(Morillo, 2005, p.5).**

Según la autora Marysela, al Kaisen lo presenta como una técnica, en efecto, es un método que será aplicado en las diferentes empresas con el objetivo de lograr reducir los costos, pero a su vez mejorar el uso de los recursos.

Con respecto a “alcanzadas tal como un control presupuestal”, es conforme, puesto que Kaisen planeará, coordinará y controlará por medio de los presupuestos, todas las funciones y operaciones de la empresa BODYBOM S.A.C. con el fin de obtener el máximo rendimiento.

Se determina que el sistema de costes Kaisen es la “Mejora continua aplicada a la reducción de costes en la fase de fabricación de un producto o servicio” **(Lefcovich, 2009, p.6)**. El sistema de costes Kaisen reduce el coste de producción de los productos, encontrando formas de

incrementar la eficiencia del proceso de producción utilizado en su transformación. Este sistema de costes pretende determinar dónde los directivos detectan mayor posibilidad de reducción de costes.

Para que el sistema de costes Kaisen sea eficaz, se proporciona a los equipos de trabajo una información detallada de los costes de forma continua.

Según Lefcovich, Mauricio: “Mejora continua aplicada a la reducción de costes en la fase de fabricación de un producto o servicio”, no es lo correcto, puesto que la mejora continua empieza antes de la fabricación, en la selección de la mercadería.

#### **2.2.1.1.1. Mejora continua**

Según lo plasmado se detalla que una forma de lograr la mejora continua consiste en la aplicación del Kaisen. “El Kaisen comprende una filosofía, una estrategia y una metodología destinada a mejorar de manera continua y sistemática los niveles de calidad, de satisfacción del cliente, la reducción de costos y el incremento de la productividad, todo ello persiguiendo un objetivo fundamental que es el incremento en el valor agregado en las actividades de la empresa.

Lograr la reducción de los costos, incrementar la calidad y mejorar los tiempos de respuesta entre el vendedor y el cliente, el objetivo primordial del Kaisen es aplicar el gemba (el sitio donde tienen

lugar las actividades de la empresa).” **(Lefcovich, 2009, p.4).**

Lefcovich dice que la mejora continua se obtiene mediante la aplicación del método Kaisen, pero no necesariamente, puesto que hay otros métodos similares solo que con diferentes técnicas, como el método Justo a Tiempo. En su comentario de su escrito debe indicar que en efecto que toda empresa busca mejoras continuas donde se aplican diversos métodos uno de ellos es el Kaisen.

“La mejora de los procesos en la empresa, ¿Conoce realmente a sus clientes?, ¿sabe lo que ellos necesitan y esperan?, ¿se sienten entusiasmados sus clientes por sus productos y servicios? En caso contrario, ¿qué se necesita para entusiasmarlos? Hacer un buen trabajo no logrará despertar su entusiasmo, ni tampoco comprará la lealtad de sus clientes.

En la actualidad, los clientes no adoptan una visión microscópica de su organización. Hubo una época en la que se podía construir una buena reputación solo con el suministro de excelentes productos. Actualmente, los clientes ven al proveedor potencial como una entidad total. Esperan que cada interacción sea un placer. Esperan que el vendedor sea amable y conocedor; que la sala de ventas sea limpia y agradable; las facturas legibles y exactas, los empaques atractivos y fáciles de abrir; el personal de servicio sensible y competente, etc.” **(Garza, 2006, p.6).**

Adriana Garza Elizondo, en el fragmento citado de su libro "Kaisen, una mejora continua" se enfoca al pensamiento de los clientes, cómo lograr satisfacer las necesidades del cliente, se tiene que enfocar en la calidad de los productos o servicios que se le brinda al cliente, logrando competitividad en el mercado.

La mejora continua en base al método Kaisen no solo se da en un área específica de la empresa, sino en toda su estructura, como en: área de producción, ventas y caja. Logrando un ambiente armonioso, satisfactorio para los colaboradores y clientes.

#### **2.2.1.1.2. Integral**

Se detalla que para "las MIPyMES la planeación prospectiva también es desconocida. Las variables donde mayor dificultad presenta son los propósitos o finalidades y las estrategias. Este hallazgo confirma que las empresas investigadas de este tamaño carecen generalmente de propósitos claros en su gestión y que de manera reduccionista solamente ven como fin el lucro, sin darse cuenta de que para aumentar los resultados financieros es necesario pensar de manera integral en objetivos comerciales, de gestión humana y tecnológica, de logística, calidad, finanzas, producción, exportaciones, sistemas de información y, en general, de mejoramiento de todos los procesos que conducen a la satisfacción y éxito de sus clientes. Siendo esta tarea de magnitud

significativa, es necesario establecer prioridades y atacar en forma modular los diferentes elementos de gestión que conforman la competitividad integral de la firma.” **(Sánchez, 2006, p.13).**

Ello indica que se debe perfeccionar la empatía organizacional. “Encerrarse en sus propios problemas, en su rutina interna, en sus intereses y metas particulares, olvidándose muchas veces de las necesidades, preferencias y expectativas de sus clientes, es un error frecuente de las PYMES. Para contrarrestar esta tendencia, es preciso desarrollar día a día la capacidad de comunicarse con los clientes, aprender a oír por los oídos de sus clientes y a ver por los ojos de sus clientes. Dicho en otros términos, las pequeñas empresas deben perfeccionar su empatía, es decir, la facultad de “meterse en los zapatos” del cliente, con el objeto de mantenerlo satisfecho. Jamás debería olvidarse por parte de empresarios y directivos que la verdadera razón para que una empresa sobreviva no se encuentra al interior de sí misma, sino afuera, en el mercado que atiende, en la comunidad a la que debe servir.” **(Ramírez y Vanegas, 2009, p.157).**

### **2.2.1.1.3. Componentes**

Puntualiza que “en general los sistemas de información estratégicos que se crean para el manejo de la información de las empresas competitivas está basado fundamentalmente en las autopistas de información y el manejo del Cuadro de Mando Integral Hipermedia que manejan las

grandes empresas en el mundo, ya que son estas las que los han desarrollado y lo han tomado como soporte para la empresa en el actual mundo cambiante, como los son: la toma de decisiones en ventas, la alta gerencia, la innovación de productos, las construcciones de nuevos componentes que los lleven al éxito.” (Zarate, 2009, p.4).

#### **2.2.1.1.4. Procesos**

Se dice que “el dimensionamiento de plantillas no persigue otro objetivo que el conocer el número de trabajadores adecuado para la realización de un proceso. Cómo es lógico no siempre los recursos humanos destinados a la realización de un proceso se encuentra en consonancia con la carga de trabajo que éste genera. En este sentido, la posibilidad de combinar más de un método de los anteriormente apuntados, permitirá validar más equilibradamente la coherencia de las conclusiones obtenidas.

(...)

En estas situaciones puede darse un Sobredimensionamiento de plantillas (existen más personas que las necesarias para una correcta realización del proceso), o por el contrario Infradimensionamiento (existe una necesidad de personal para absorber la carga de trabajo relacionada con los volúmenes de actividad del proceso).” (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003, p.9)

***Actividades y Procesos con un valor agregado para el cliente y la empresa***

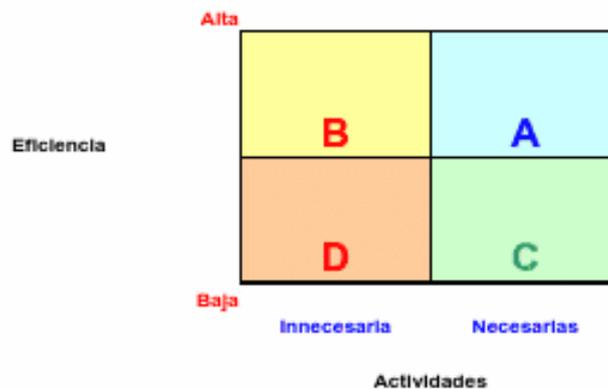
*Entre las actividades desarrolladas en la empresa tenemos aquellas “Con Valor Agregado” para el cliente y la empresa (Necesarias), y aquellas otras “No generadoras de Valor Agregado” (Innecesarias). Tanto las primeras como las segundas pueden efectuarse de forma eficiente o ineficiente. Resulta esencial detectar cada una de ellas a los efectos de eliminar las Innecesarias y desarrollar de manera eficiente las Necesarias.*

*A los efectos de incrementar la eficiencia de las actividades y procesos es menester la utilización de la Matriz Actividad - Eficiencia.*

*Por el lado de las Actividades tenemos aquellas que son necesarias (ya sea que agreguen valor económico para el cliente o para la empresa) y aquellas innecesarias (como por ejemplo actividades de inspección o tareas duplicadas entre otras).*

*Por el lado de la Eficiencia tenemos altos o bajos niveles en función de los niveles de productividad (uso racional de los recursos), calidad y velocidad de desempeño: Alta – A, B Eficiencia; Baja Actividades - D Innecesaria, C Necesarias.*

*Lo óptimo sin lugar a dudas es desarrollar actividades necesarias con el más alto nivel de eficiencia. Es en este cuadrante A donde debe lograr concentrarse las actividades de la empresa.*



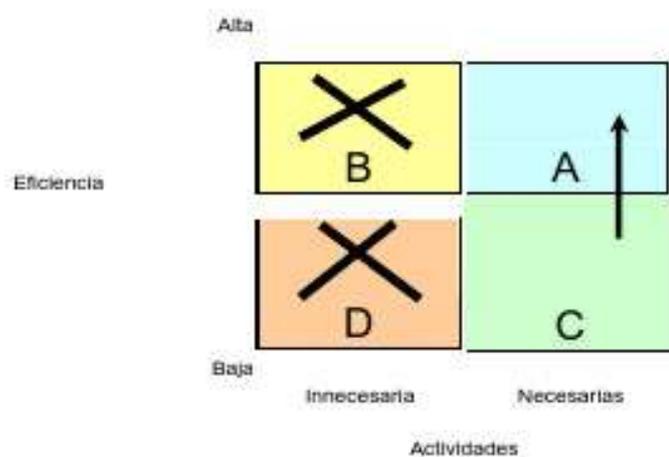
*En el cuadrante B tenemos las actividades innecesarias realizadas eficientemente (sería un ejemplo aquellas actividades que se siguen existiendo producto de anteriores particiones ya no existentes). Las mismas deben ser eliminadas.*

*De igual forma deben ser total y completamente eliminadas las actividades innecesarias y que por otro lado utilizan elevados niveles de recursos y el Cuadrante C, producto de los bajos niveles de eficiencia.*

*Estas actividades pueden ser innecesarias también por el hecho de que pueden ser producidas por otras mediante la combinación, modificación, simplificación o cambio de orden. Y en el último cuadrante, el D, tenemos aquellas actividades que siendo innecesarias se realizan de forma ineficiente. En tales casos es menester efectuar las mismas mediante la mejor coordinación y utilización de los recursos al pasarlos al cuadrante A. La creación de equipos por sectores, áreas o procesos destinados a relevar y analizar debidamente las actividades y subactividades a los*

efectos de su eliminación resulta una acción fundamental en las empresas. En todo caso relevamiento deberán tomar parte también equipos o áreas especialmente creadas al nivel del staff, como así también la actuación de un asesor o coordinador externo que permita nuevas ópticas o formas de destruir paradigmas de ineficiencias.

Así pues tenemos que las actividades correspondientes a los cuadrantes B y D deben ser eliminados si o si. En tanto que las del cuadrante C debe pasarse al cuadrante A y las del A deben tratar de mejorarse aún más la eficiencia de su gestión. Debe tenerse en cuenta que actividades que son necesarias pueden realizarse, en tanto y en cuanto sea estratégicamente viable, por terceros (tercerización) que estén en condiciones de llevarlas a cabo de forma más eficiente. La matriz es el eje motor, pero el mismo debe ser acompañado por herramientas e instrumentos de diagnóstico, relevamiento y medición, más un fuerte componente de creatividad e innovación. Entre las herramientas, una fundamental es el benchmarking.



Según el autor es cierto lo que ocurre en las empresas, las tareas destinadas al personal en ocasiones o muchas veces no suelen estar equilibradas. Ocurre que para algunas áreas hay sobre carga de trabajo y en otras áreas las tareas son más livianas, y lo que las empresas deben ver la forma de balancear las actividades tanto para las diferentes áreas y para los mismos trabajadores.

Para la empresa también es importante buscar estos métodos que van a lograr el equilibrio porque de esta manera puede mejorar la eficiencia de los recursos humanos.

## **2.2.2. VARIABLES DEPENDIENTES**

### **2.2.2.1. REDUCCION DE COSTOS COMERCIALES**

Reducción de costo es la maximización del uso de los recursos humanos y materiales, a su vez nos permite disminuir los gastos, de esta manera generamos un incremento en las utilidades.

#### **2.2.2.1.1. Costo**

Desde un punto de vista contable “las normas definen los costos como las erogaciones y los cargos asociados clara y directamente con la producción de los bienes o la prestación de los servicios de los cuales el ente económico genera sus ingresos. Dicho de otra forma, costo es el

valor de los recursos cedidos a cambio de algún artículo o servicio. El recurso cedido normalmente es dinero y aunque no fuere, debe expresarse en términos monetarios.

Los términos costo y gasto se usan indistintamente para designar lo mismo, pero desde un punto de vista conceptual, los términos son diferentes. El costo implica un sacrificio económico capitalizable comparable con los términos inversión y activo; algo que se almacena en la empresa y que luego se vende para generar ingresos que cubran el costo para obtenerlo. El gasto se consume a lo largo del período, no representa un activo ni una inversión, no se almacena ni se vende, y su efecto es el de disminuir las utilidades operacionales y por lo tanto el patrimonio. Los gastos originan desembolsos para la empresa, haya producción o no.

Los libros de contabilidad de una empresa industrial van a ser más complejos que los de una empresa comercial porque deben incluir cuentas para los diferentes costos de producción. De igual forma, los estados financieros sufren algunas modificaciones para reflejar los diferentes tipos de inventario en el activo y los costos de producción en el costo de ventas. Las empresas comerciales centran su actividad en la función de ventas y las empresas industriales desarrollan las funciones de producción y ventas, sin embargo, ambos tipos de empresas incurren en gastos

operacionales de administración y de ventas.”  
**(Sinisterra, 2011, p.34).**

El costo va ser aquel monto desembolsado para generar un bien o servicio que en corto o largo plazo va ser recuperado porque el dinero destinado es la inversión que se da en el negocio.

El gasto a diferencia del costo, es el desembolso económico que no es recuperado, es por ello que la empresa debe analizar cada proceso de sus actividades, la eficiencia del personal, el adecuado uso de sus recursos, etc.; para que los costos sean acorde a lo que se requiere y por ende minimizar los gastos.

#### **2.2.2.1.2. Gastos**

Gastos excesivos “son debido a las improductividades por falta de Control de Gestión.

El error más común en las organizaciones es proceder tan sólo a autorizar y luego contabilizar los diversos gastos, procediendo luego a un análisis mediante el Costeo Basado en Actividades. De tal forma podrá detectarse tanto el mal uso de los recursos, como los errores en el mantenimiento, defectos en las reparaciones, desgaste de la unidad productiva y costos mínimos de operatividad.” **(Lefcovich, 2009, p.13).**

### **Sobreinversión para la producción requerida.**

Detalla que “el no investigar y analizar debidamente los deseos, necesidades y gustos de los consumidores, como así también su capacidad adquisitiva. Creer que por fabricar una mejor ratonera los clientes vendrán en gran cantidad a comprarlos es un grave error. Es fundamental estudiar tanto las necesidades de los clientes y consumidores, como la capacidad adquisitiva de estos. No sirve de nada generar buenos productos si éstos no son del gusto de los consumidores, o bien que siendo del gusto de ellos, los mismos carecen de la capacidad para adquirirlos. Este punto sin lugar a dudas está relacionado directamente con el principal despilfarro estratégico que consiste en la falta de planificación.” (Lefcovich, 2009, p.9).



GRÁFICA NRO.1 – DIFERENCIA ENTRE COSTO Y GASTO

### 2.2.2.1.3. Sistemas de costos

*Por sistema de costos se entiende, “que el conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos de costos con el objeto de determinar el costo unitario del producto fabricado, planear los costos de producción y contribuir con la toma de decisiones. Hay dos clases de sistemas de costos: por órdenes de trabajo y por procesos.*

*La escogencia del sistema depende de la estructura organizacional de la empresa, de la*

*naturaleza del proceso de manufactura y del tipo de información de costos que requieren los distintos niveles de la administración. Muchos autores consideran que las características de la producción en cada empresa son factores determinantes claves del sistema de costos a utilizar, debido a que el sistema de costos va a depender del tipo de operación. Algunas empresas no utilizan específicamente uno de los dos sistemas en sus procesos de acumulación de los costos, sino combinaciones de ambos.*

*Los dos sistemas pueden funcionar sobre una base de costos históricos o de costos predeterminados. Cuando el sistema determina los costos una vez haya incurrido en el consumo de las materias primas, la utilización de la mano de obra y la causación de los costos indirectos, se dice que el sistema opera sobre una base de costos históricos o reales, ya que se conocen después de haber sido asentados en los libros de contabilidad. Cuando el sistema de costos prevé los costos con anticipación a la producción, se dice que opera sobre una base de costos predeterminados.” (Sinisterra, 2011, p.59).*

La empresa para elegir el adecuado tipo de costo, primero debe analizar todos sus procesos y en base a ello debe optar por el o los tipos de costo que se adapten a los requerimientos de la empresa, ya que en algunas de las empresas solo es necesario utilizar un tipo de costo pero para otras empresas es mucho mejor la

utilización de ambos tipos de costos ya que depende del área en donde se va ejecutar es por ello que las empresas deben analizar cuál de estos o ambos se adapta mejor a las necesidades de las mismas según sus procesos y actividades que tenga la empresa.

#### **2.2.2.1.4. Recursos humanos**

Los recursos humanos son “la capacidad desaprovechada de los empleados es uno de los mayores desperdicios en la mayoría de las empresas es la falta o infrautilización de las capacidades (conocimientos, aptitudes, experiencias) de los empleados y obreros. Fundamentalmente se debe a la aplicación de los criterios taylorianos de que los directivos piensan y los empleados sólo ejecutan. Criterio que impide utilizar las experiencias y conocimientos de aquellos que día a día realizan sus tareas en la línea de batalla de las operaciones. Debe reconocerse que el empleado no sólo está en condiciones de utilizar sus manos, sino también su cerebro. Impedir ello es desperdiciar un enorme potencial de crecimiento para la organización y sus individuos. Otra actitud muy típica de las empresas es contratar a externos darle la posibilidad a aquellos que trabajan en ella. Ello origina la desmotivación de los empleados por capacitarse, y la disminución del apoyo de éstos hacia la organización. La excesiva división del trabajo tiende no sólo a limitar las capacidades de los individuos, sino

que provocan su agotamiento físico y mental. Todos estos son causas de bajos niveles de performance y alta rotación de empleados, o bien empleados con pérdida de interés por el futuro de la empresa. De estudios realizados por diversas consultoras estadounidenses se ha observado como promedio que las empresas con menores índices de rotación de personal poseen mayores niveles de rentabilidad. La cantidad de dinero que una organización gasta en reinventar la pericia es considerable, y va desde el cálculo de cómo se debe hacer algo trivial, como cumplimentar un pedido de compra, hasta tareas ingentes, tales como deshacerse de residuos industriales. La pérdida de la pericia, es decir de la técnica, de los conocimientos, es un enorme problema que muy pocas empresas han intentado solucionar.

Los empleados se pagan por una jornada de trabajo de siete u ocho horas. Una investigación reciente ha revelado que, en la práctica, sólo se usa alrededor de un 20% de los conocimientos de que dispone la empresa. Eso quiere decir que todavía queda espacio para una mayor eficacia, mayores beneficios, un mayor crecimiento y un mayor margen

Los conocimientos son un activo y, al igual que todos los activos, tienen que administrarse. Imaginemos por un momento cuáles serían las consecuencias sobre la situación de la organización si todos los activos materiales, tales como fábricas, oficinas y máquinas, sólo se

utilizaran un 20% del tiempo. La formación es una de las vías de desarrollo y mantenimiento del valor de un empleado para la organización. Debe tenerse siempre en cuenta que cada vez que se va un empleado de la organización, ésta pierde una parte de la memoria corporativa. ¿Cómo hacer para superar ello? En primer lugar la participación de los empleados por medio de equipos de trabajo y sistemas de sugerencia le permiten una mayor autovaloración y crecimiento personal, logrando una mayor participación y con ello un superior compromiso con los destinos de la empresa. Y en segundo lugar mediante el enriquecimiento del trabajo, tanto horizontal como vertical, o sea permitiendo desarrollar una mayor parte del proceso, y por otra permitiendo a los empleados organizar y planificar sus propias labores en la medida de lo factible. De parte de la organización es primordial contar con una base de datos que sirva de inventario de todas las experiencias (tanto dentro como fuera de la empresa), conocimientos, cursos de capacitación y aptitudes, de los distintos empleados. Ello le permitirá hacer una utilización óptima de sus recursos humanos, estos son fundamentales para la existencia de la empresa. Depende de cómo trate ésta a sus empleados, tratarán estos a sus clientes. Ello es un punto a considerar en el marco de lo que se considera la satisfacción plena de los consumidores. Por otra parte para realizar cualquier tipo de cambios es fundamental superar la resistencia al mismo de los empleados; sólo se logrará ello haciendo a estos participes reales de tales cambios operativos, y

escuchando activamente y sinceramente sus sugerencias, alertas y reclamos. El personal es una fuente inagotable de sugerencias y ello quedó claramente demostrado en los procesos implementados tanto por las empresas japonesas como americanas.

Sea cual sea las características de los procesos productivos, posean estos mayor o menor automatización o robótica, los empleados cuentan tanto en la mejora de los procesos, como en los diseños de los productos y servicios, así también en los procesos de mantenimiento, en la atención de los clientes y en los procesos de comercialización. Dejar de lado a los empleados y obreros es una invitación al desastre.” (Lefcovich, 2009, p.16).

#### **2.2.2.1.5. Recursos materiales**

La ausencia de enfoque lleva a la empresa a malgastar sus recursos, incurriendo en bajos rendimientos e inclusive en pérdidas. “El enfoque implica concentrar las energías y capacidades empresariales en aquellas actividades o negocios en los cuales la compañía tenga ventajas competitivas o bien generen las mayores utilidades o niveles de rentabilidad.

Se dan frecuentemente casos en los cuales las actividades generadoras de los mayores beneficios no coinciden con las que poseen mayor rentabilidad. Habrá que analizar si se concentran los recursos en las actividades más

rentables, o bien si éstas no son factibles de ampliar concentrar un mayor esfuerzo en hacer más rentables las actividades que generan mayores niveles de ganancia.

El destinar recursos a un sin fin de actividades lleva a disminuir los controles, hacer menos eficiente la asignación de los recursos, y perder posicionamiento en la mente de los consumidores.

Se puede fabricar el mejor producto, con el mejor proceso, con óptimos niveles en materia de calidad, costos y distribución, pero si se carece de un buen enfoque y posicionamiento todo se vendrá abajo. Tal vez sirva de ejemplo cuando Xerox se dedicó a la producción de computadoras (PC). Xerox estaba y está posicionada en la mente de los consumidores como sinónimo de fotocopiadoras, razón por la cual no generó la confianza del público para la adquisición de las PC. Por lo tanto se desaprovecharon enormes recursos en generar un proyecto que quedo totalmente trunco.

También es menester subrayar la importancia del posicionamiento. Concepto poco claro para muchos empresarios y que lleva a estos a cometer enormes desajustes. El posicionamiento tiene que ver con la presentación, que un producto o concepto tiene en la mente de los consumidores. En ello tiene suma importancia el nombre que se dé a los mismos. Así por ejemplo un producto comestible

como la yerba mate, producida con materia prima de calidad y buenos procedimientos llevó a falta de ventas, exceso de inventarios, y pérdida de imagen para la empresa, por el sólo hecho de haberle dado de nombre al producto “Tierra Colorada”. La pregunta que cabe hacerse es: a que consumidor se le ocurriría llevar tierra a su sistema digestivo?

Tiempo, recurso no contabilizado y por lo tanto no tenido en cuenta a la hora de mostrar los resultados. Recurso que no puede reservarse, sino que se consume hagamos o no una utilización útil del mismo. Malgastar el tiempo es algo muy grave, sólo cuando ha pasado un período largo de tiempo suelen darse cuenta la forma en que este ha transcurrido sin haberse generado resultado alguno. Malgastar el tiempo de clientes, usuarios, empleados, inversionistas y de los propios directivos es algo grave, que termina con la pérdida de confianza de muchos de éstos.

El tiempo debe enfocarse tanto en cuanto a los tiempos de espera, preparación, de cola, de proceso, y de inactividad; también los tiempos de entrega, de mejoras, de atención y respuestas, de producción de nuevos diseños y de generación de resultados positivos para las partes interesadas en los procesos y actividades de la empresa.” **(Lefcovich, 2009, p.18).**

Toda empresa siempre debe estar pendiente del tiempo que emplea el personal para las

diferentes actividades y si están siendo utilizados de forma eficiente y para ello debe utilizar e implementar mecanismos que controlen ello, no sofocando al personal sino que los procesos y actividades sean utilizados de forma óptima y con el personal necesario.

Según el autor, es cierto que el tiempo es uno de los recursos importantes en la empresa si lo vemos en un tramo pequeño parece que no fuera mucho pero si lo analizamos en un largo plazo es bastante tiempo desperdiciado si no se trabajó eficientemente, y ello se expresa de forma monetaria en grandes sumas y estas van a ser gastos innecesarios pues no se obtuvo ningún beneficio.

Es necesario tanto presupuestar como inventariar la utilización de este recurso a los efectos de hacer un uso más productivo y eficaz del mismo. Por ello "indica que deben fijarse objetivos con fechas claras de ejecución y realización. Es menester realizar la mayor cantidad posible de mejoras tanto en productos como en procesos en la menor cantidad de tiempo posible.

La empresa cuyos directivos y procesos pierden en hacer un óptimo uso de éste recurso está sin lugar a dudas a perder la carrera de la competitividad.

Información, en este caso el problema puede estar dado tanto por la ausencia como por la

mala utilización de la misma. La falta de información en tiempo y forma genera la incapacidad para aprovechar las oportunidades, corregir los defectos, hacer frente a adversidades y mejorar los procesos de producción y satisfacción. En muchos casos si bien los procesos existen, estos son ineficientes e ineficaces, al consumir ingentes recursos suministrando información poco confiable e inoportuna.

Desperdiciar las oportunidades del entorno. Ya sea por falta de información, mala planificación, incapacidad de dirección, o carencia de recursos materiales o humanos una empresa puede perder importantes oportunidades engendradas en el entorno externo a la misma. Es obligación de los directivos planificar de antemano las acciones a realizar para aprovechar oportunidades que se pueden dar en determinados escenarios económicos – sociales – tecnológicos y políticos.

Desperdiciar las fortalezas de la empresa. La mala planificación, la ausencia de inventarios permanente de recursos humanos, una mala o pésima gestión de tesorería son entre otras las razones por las que no se aprovechan plenamente las fortalezas de la empresa para generar beneficios económicos y de posicionamiento.” **(Lefcovich, 2009, p.19).**

Las empresas hoy en día deben maximizar sus recursos y no solo materiales sino también

humano. En la actualidad, las empresas para contratar al personal piden una serie de requisitos, hasta para los trabajos manuales se exigen estudios que van más allá de la primaria y secundaria, a su vez que tengan experiencia adicional a los requerimientos solicitados al puesto de trabajo. Sin embargo no son tomadas en cuenta el potencial humano contratado y lo limitan en ciertas actividades, no le dan la oportunidad de tener un mejor desenvolvimiento que en realidad a la empresa le sería beneficioso pues contaría para la realización de otras actividades que el desenvolvimiento sería eficiente y sería mucho mejor contratar para la empresa al contar con un personal de trayectoria.

Es por ello que en la actualidad estas entidades deben ser un ente observador con la finalidad de ver el avance de su personal ya que el trabajador ya viene con ciertos conocimientos y experiencia y no solo ello sino durante la permanencia hay quienes se van capacitando y adquiriendo más experiencia y pues este recurso humano que se debe utilizar de forma eficiente. Y si la empresa puede ser partícipe de este avance de su personal, ellos estarán agradecidos que esta le brinda.

Entender que no solo el reconocimiento es económico sino hay diferentes formas de reconocer al personal.

Una de las motivaciones del personal de la empresa, es poder hacer una línea de carrera

dentro de ella pues comprenden que están confiando en ello. Al contrario de no estar motivados, los trabajadores van a buscar otras oportunidades, y ello no es bueno para la empresa pues eso genera una disminución de la eficiencia e inestabilidad de personal la cual genera más gastos mayores e innecesarios por consecuencia como resultado es parte de la utilidad perdida.

#### **2.2.2.1.6. Utilidades**

El desempeño financiero de una empresa, es sin duda uno de los aspectos más importantes y difíciles de determinar. En la búsqueda de su determinación “se han creado medidas cuantitativas como utilidad, rentabilidad, liquidez y otros, e indicadores cualitativos como innovación, perspectivas de mercado, talento y moral de los empleados, lealtad de los clientes, calidad de administración y otras.

Los indicadores cualitativos son menos estáticos y absolutos que los indicadores cuantitativos, por cuanto el desempeño no puede ser evaluado aisladamente, por ejemplo, a través de utilidades en un medio económico cambiante y de competencia inclemente (Sallenave, 1990). Los indicadores cuantitativos pueden ser opacados por algunos factores, como la no consideración del tiempo para la obtención de utilidades, el peso desmesurado otorgado a los beneficios y costos de corto plazo, la ignorancia de los costos

de oportunidades perdidas y las ventajas financieras de largo plazo, producto de un desempeño efectivo de las actividades de manufactura, y la no capitalización del valor del uso eficiente de una red de distribución, entre otras (Gayle, 1999). Además, los indicadores cuantitativos pueden verse mejorados con el menoscabo de otros.

“La utilidad es una mentira cuando está acompañada de una pérdida de la capacidad de competencia... por la mengua de la participación en el mercado,... de la tasa de innovación o... de la flexibilidad financiera...” (Sallenave, 1990: 75). Sin embargo, la empresa requiere mejorar constantemente su utilidad para permanecer en el tiempo. A través de un mejoramiento de sus ganancias se puede pretender el crecimiento organizacional, gracias a las inversiones realizadas en investigación y desarrollo, tecnología y capacitación. Todo el pensamiento económico capitalista gira sobre la idea de las utilidades, y aunque criticada sigue siendo la motivación más importante para el empresariado. Por otra parte, los inversionistas además de evaluar el desempeño de la empresa en la cual se disponen a invertir a través de indicadores cualitativos desearán comparar las utilidades que esperan obtener con la de otras alternativas de inversión.

Las empresas no sólo requieren reducir costos por cuestiones relacionadas con las utilidades (enfoque interno), sino también por factores

relacionados con la competencia (enfoque externo). Cualquiera que sea el enfoque de la estrategia, apunta a la maximización de las utilidades, a través de supervivencia y crecimiento. Las razones de origen interno ya fueron analizadas, pero las razones externas tienen que ver con los costos del producto y con la creación de valor (Falicoff, 1997). En el modelo de Porter (1980) un negocio puede competir teniendo costos bajos (liderizando en costos) u ofreciendo productos de calidad superior (diferenciación del producto) (Shank, 1998).” **(Morillo, 2005, p.13).**

Sin embargo “indica que una empresa requiere disminuir sus costos, porque sencillamente sus competidores trabajan con costos menores o porque los precios son impuestos por la competencia, y superar una debilidad de la empresa en el contexto en que se desenvuelve. La empresa también puede crear mayor valor a sus clientes con el mismo costo que la competencia o crear un valor equivalente con un costo inferior, y así crear una ventaja competitiva, partiendo de que la generación de valor no es mayor costo sino mayor satisfacción al cliente a través de diferenciación con características de producto (empaques, frescura, rapidez y certeza de distribución, instrucciones, atención al cliente) importantes para el consumidor (Falicoff, 1997). El hecho de que un producto tenga un alto valor a los consumidores (calidad), también asegura a la empresa estabilidad en el mercado que a su vez

resguarda e incrementa su nivel de ingresos y por ende su rentabilidad, siempre que el valor generado supere los costos incurridos para realizarlo.” (Morillo, 2005, p.40).

### **2.2.3. ANALISIS DE COSTOS**

Se quiere encontrar la forma en que se debe disminuir el costo de los productos, sin afectar la utilidad, para esto se plantea utilizar el Método Kaisen. El control de los costos de los productos nos llevara a su reducción, sin afectar a la calidad de entrega del producto al cliente final de esta manera lograremos la satisfacción y la aceptación en el mercado.

#### **Acciones para una reducción de costos Método Kaisen**

Cuando una empresa pasa por un mal momento, siempre recurre alguna vez a la reducción frontal de gastos generales como prioridad habitual. Lamentablemente, suele suceder que los gastos generales se comportan como la hidra: cuando se le recorta una parte, ésta vuelve a crecer. Para que haya cambios duraderos en las estructuras de costos administrativos de la empresa, hay que replantearse la estructura básica, y no sólo actuar sobre una porción de la misma. Y a menudo gran parte del esfuerzo se dedica a asignar un valor artificial a cada componente de gastos generales, cuando lo que realmente se necesita es un análisis desde el inicio hasta el fin del proceso de adquisición del producto y colocarlo en venta.

Describiremos los pasos recomendados para desarrollar este tipo de mejoras por los colaboradores para poder detectar las anomalías y solucionarlas; utilizaremos los pasos para desarrollarla en la empresa BODYBOM S.A.C; una empresa

comercializadora que realiza compra y venta de ropas interiores para damas, caballeros y niños:

1. Analizar las pérdidas de tiempo que se da en el día por los colaboradores, tiempo productivo y/o proceso.
2. Determinar y analizar las pérdidas de merma
3. Determinar el uso necesario de energía eléctrica por día.
4. Formar equipos de trabajo como grupos de mejoras.
5. Establecer un procedimiento de mejora.
5. Aplicar el proceso de mejora aconsejado, dejando registro de las acciones que dieron resultado satisfactorio, para que luego pueda extender su aplicación a otras áreas de la empresa.
6. Evaluar resultados y extender su aplicación en otras áreas.
7. Buscar otro punto de crecimiento para solucionar otra anomalía y repetir el proceso de trabajo, estableciendo un programa de mejora para cada uno de los temas a solucionar
8. Finalmente elaborar fichas con mejoras que se archivan, formando parte del 'manual Kaisen', donde constan todas las mejoras realizadas en los equipos y/o instalaciones de la empresa.

### **Trabajo administrativo**

El trabajo administrativo, es un trabajo que parece ser muy técnico y rutinario, y en gran parte lo es, pero cada uno podemos cambiarlo, creando nuevos retos, a través de la búsqueda de nuevas formas para mejorarlo. Actualmente con los avances tecnológicos hay nuevos software o hardware que podemos utilizar para hacer más sencillo y fácil nuestro trabajo, pero hay que estar enterados y actualizados de estas nuevas herramientas que salen al mercado. Aquí nos enfocaremos también al recurso humano, a los empleados

quienes son lo que están haciendo el desperdicio y son quienes pueden hacer el cambio, claro, con ayuda de la dirección. Algunos ejemplos de mudas serían:

- Deficiente supervisión, carencia de liderazgo y ausencia de motivación.
- Deficiente capacitación del personal
- Mal ambiente de trabajo

Lefcovich (2005) encontró que existen tres factores relacionados entre sí que determinan la calidad del trabajo administrativo, los cuales pueden marcar la diferencia entre un empleado eficiente y un empleado deficiente.

- Capacitación
- Motivación
- Dirección

**Capacitación.** Podría parecer lógico que los empleados que no han recibido la adecuada preparación son quienes deberían cometer la mayor cantidad de errores. Sin embargo, por la frecuente ausencia de procedimientos actualizados y los inadecuados métodos que se utilizan en la formación del personal administrativo (por ejemplo, a menudo los empleados enseñan a sus compañeros lo que deben hacer), esta última constituye un problema grave que da lugar a deficiencias de calidad. Proporcionar una capacitación adecuada es, tanto desde el punto de vista de la calidad como de la producción, una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa.

Primero debe de hacerse la inducción de la empresa al nuevo miembro, posteriormente enseñarle todas las actividades de su área de trabajo para después explicarles sus funciones y

fórmalo en base a la experiencia de los demás compañeros pero basado principalmente en los manuales de procedimientos de las actividades.

**Motivación.** No hay duda de que la ausencia de motivación se refleja tanto en la productividad como en la calidad. Este sentimiento es muy fácil de cambiar con el tiempo, ya que la motivación del empleado tiende a decaer con el paso de este, por eso hay que estar constantemente innovando los métodos de motivación, ya que este puede influir mucho en la productividad y calidad del trabajo.

**Dirección.** La dirección es un elemento clave a la hora de conseguir que los trabajadores obtengan resultados de buena calidad. Además de ser responsables de la formación y la motivación del personal, la dirección fija normas por las que han de regirse las distintas operaciones y controla estas últimas. El director del departamento es quien decide, básicamente, cómo va a funcionar el mismo. Si los empleados saben que se espera que realicen un trabajo de gran calidad, establecerán sus prioridades de acuerdo con esta premisa. Pero si no es así, no hay razón alguna para que el personal se esfuerce por lograr una calidad que nadie les exige. Las expectativas deben aclararse con ejemplos, en lugar de constituir simples exhortaciones a mejorar la calidad.

Es muy importante la participación de la dirección para tomar la iniciativa de seguir la metodología Kaisen y hacer que los siguientes niveles se vayan integrando también.

Estas son las etapas que se han propuesto para instalar un sistema Kaisen:

- 1. Etapa cero:** Periodo en que el administrador y los colaboradores se reúnen, determinan puntos críticos de la empresa y las posibles causas que generan esta deficiencia.
- 2. Nombrar un Administrador:** nombrar a un administrador que tenga el compromiso de desafiar retos, comprometido con la empresa.  
Este administrador debe conocer a fondo la empresa y los objetivos y las metas que se persiguen, para lo cual debe contar con la infraestructura y recursos suficientes.
- 3. Programa de capacitación:** El Administrador debe trabajar junto con los colaboradores para concluir qué puntos se encuentran deficientes, para generar la programación y desarrollar la capacitación. El sistema Kaisen al utilizar el término «educación transversal», habla de que no importa el nivel jerárquico del empleado a capacitar, pues recibirá capacitación si la requiere para mejorar su trabajo.
- 4. Estado de avance:** Se evalúa mensualmente el proceso de mejoramiento aplicadas en las áreas asignadas.

#### **2.2.4 COSTO ACTUAL**

Actualmente, el costo se deduce aplicando un porcentaje incluido la utilidad que es un 35% donde se deduce que el 10% es el costo de adquisición del producto y el 25% es la utilidad que se quiere obtener por cada producto.

Se busca trabajar con productos exclusivos que se pueden vender a un mayor precio como por ejemplo: la marca UNNO que produce bóxer para caballeros con diseños y colores juveniles, donde se marca diferencia frente a la competencia.

#### **APLICANDO KAIZEN EN LA ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO**

El cliente es lo que más importa. Los consumidores o usuarios deben ser identificados, sus necesidades, aspiraciones, expectativas y deseos claramente delineados y satisfechos. Los consumidores y sus necesidades son la única razón por la cual existe una empresa.

Por ello, se evalúa el producto en las diferentes alternativas de proveedores que se tiene actualmente, teniendo en cuenta calidad del producto y costo. De esta manera, lograremos obtener aceptación e incremento de clientela.

#### **APLICANDO KAIZEN EN LOS RECURSOS HUMANOS**

La inversión en el personal es la más importante y valiosa en toda empresa. Los trabajadores constituyen el componente esencial para el proceso de mejoramiento continuo. La capacitación, la formación de equipos y el mejoramiento de las condiciones de trabajo son elementos importantes para crear una situación en la cual los empleados puedan prosperar, obtener experiencia y

capacidad, y contribuir al crecimiento de la empresa en escala progresiva.

Para que de esta forma los colaboradores respondan sin ninguna dificultad a las exigencias de su jefe inmediato y desenvolverse en el área que se requiera mano de obra, donde no habrá necesidad de interrumpir la productividad de la empresa, se podrá trabajar en equipo apoyándose mutuamente cuando sea necesario.

#### **2.2.4.1 COSTEO PROPUESTO**

Los estados financieros de la empresa reflejan una utilidad real para los accionistas. La utilidad que se pretende obtener como resultado de las operaciones se realiza sobre la base de la estrategia mercadológica de la empresa. Esto nos lleva a tener una ventaja para competir en el mercado.

La forma que se utiliza actualmente nos pone en desventaja, pues estamos pensando solamente en una forma de diferenciarnos y no en la forma de hacer más eficiente la empresa. Se está trabajando sobre la base de un porcentaje donde los accionistas desean lograr un 30% de utilidad. Se quiere tener un liderazgo en costos. Este enfoque estratégico busca la reducción de los costos, basado en la experiencia. El centro de atención consiste en mantener una estrecha supervisión de los costos de adquisición, la eficiencia en la parte de recursos humanos, y en las técnicas de almacenaje. El objetivo es que la empresa logre una estructura de costos más bajos que los de su competencia para ser más competitivos en el mercado.

La distribuidora, a su vez, maneja otra lista al contado diferente al de crédito, por ello se sugiere a la empresa BODYBOM S.A.C. que se organice para lograr un financiamiento para comprar al contado. De esta manera se logrará obtener mayor rotación del dinero y el incremento de las utilidades, incluso justificará el gasto de interés que generará al realizar el financiamiento.

#### **2.2.4.2. RAZONES FINANCIERAS**

Para calcular una razón que nos sirva en el análisis de la empresa, es necesario que exista una relación significativa entre las dos cifras que lo conforman, una razón centra la atención en una relación que es significativa, pero una interpretación completa de una razón frecuentemente requiere investigación adicional de los datos básicos. Las razones constituyen una ayuda para el análisis e interpretación; pero no sustituyen un buen juicio analítico. Son varios los factores que vamos a tomar en cuenta con las razones financieras, uno de ellos es la inflación y el paso del tiempo. Un análisis de las razones financieras practicado para una empresa a lo largo del tiempo, o un análisis comparativo de empresas de distintas edades deben ser interpretados con juicio. Por esto, el análisis que se hace está basado en los datos de los últimos años. Se ve la situación de la empresa para poder comprar productos al contado.

De la manera que se va desarrollando disminuyendo los costos e incrementando las ventas, la empresa podrá resolver en corto plazo su préstamo. Para que de esta manera se logre comprar los productos al contado con el objetivo de obtener el descuento de parte de los proveedores.

En el siguiente cuadro observamos el ingreso mensual de ventas, los costos mensuales donde la diferencia es la utilidad bruta, donde a esto le restaremos los gastos generados en el mes, obteniendo así como resultado la utilidad.

Observamos que mes a mes fue incrementando las utilidades. Esta variación se observa después de aplicar kaisen.

## 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Reestructuración.-** reordenamiento o a la reorganización.
- **Endeudamiento.-** es un referente financiero cuyo objetivo es evaluar el grado y la modalidad de participación de los acreedores de una empresa.
- **Mercadológico.-** es una serie de procesos, técnicas y actividades humanas para que los clientes compren con mayor frecuencia.
- **Rentabilidad.-** es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia.
- **Cualitativo.-** es aquel que refiere a los aspectos de calidad, valor o ponderación de un objeto, individuo, entidad o estado.
- **Innovación.-** significa literalmente "novedad" o "renovación".
- **Flexibilidad Financiera.-** incorpora las necesidades, planes y alternativas de financiamiento de una compañía.
- **Menoscabo.-** refiere a deteriorar o deslustrar algo al quitarle parte de la estimación que antes tenía.
- **Sobreinversión.-** aletargamiento de la economía y un ajuste que puede ser más o menos costoso.
- **Estrategia.-** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA - CASUÍSTICA**

Mediante el desarrollo integral de un caso práctico, se explica de manera clara y didáctica cuál es la influencia del método Kaisen en la reducción de costos en la empresa BODYBOM S.A.C. en el año 2011, para lo cual se detalla los inconvenientes que tiene la empresa. Asimismo, se indicará en tres puntos importantes de la empresa la reducción de costos: Energía Eléctrica, Recursos Humanos y Almacenamiento de Productos.

### **3.1. DESARROLLO INTEGRAL DE UN CASO PRÁCTICO**

A continuación, se menciona una breve reseña histórica de la empresa sujeto de investigación.

#### **RESEÑA HISTÓRICA**

La Empresa BODYBOM SAC, con RUC 20125485212, se dedica a la comercialización de ropas íntimas de niños, damas y caballeros en el distrito de Puente Piedra.

Con tres años de experiencia, la empresa BODYBOM S.A.C. fue fundada en noviembre de 2010. Es orgullosamente una empresa Peruana dedicada a la comercialización de ropas interiores de niños, damas y caballeros con nuevas expectativas y nuevos retos trabajando con socios estratégicos que tienen la misma misión. Tiene como principal meta la de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, en el buen uso de sus prendas para el cuidado de su salud.

Con su slogan: “Donde hay un buen algodón hay buena salud”. Tiene su sede y sucursal en el distrito de Puente Piedra. Actualmente, cuenta con seis personas, clasificado por su honestidad, perseverancia, responsabilidad y entrega a su trabajo.

- Honestidad: una forma de vivir congruentemente entre lo que se dice y lo que se hace, conducta que se observa hacia los demás y se exige a cada quien lo que es justo.
- Perseverancia: en el vocabulario de nuestros colaboradores no debe de existir la palabra no puedo, nadie nació sabiendo, todo se aprende en el camino.
- Responsabilidad: es cumplir con lo que se ha comprometido, es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.
- Entrega al trabajo: realizo mi trabajo porque me gusta y me siento a gusto, generando un ambiente laboral agradable.

## **VISIÓN**

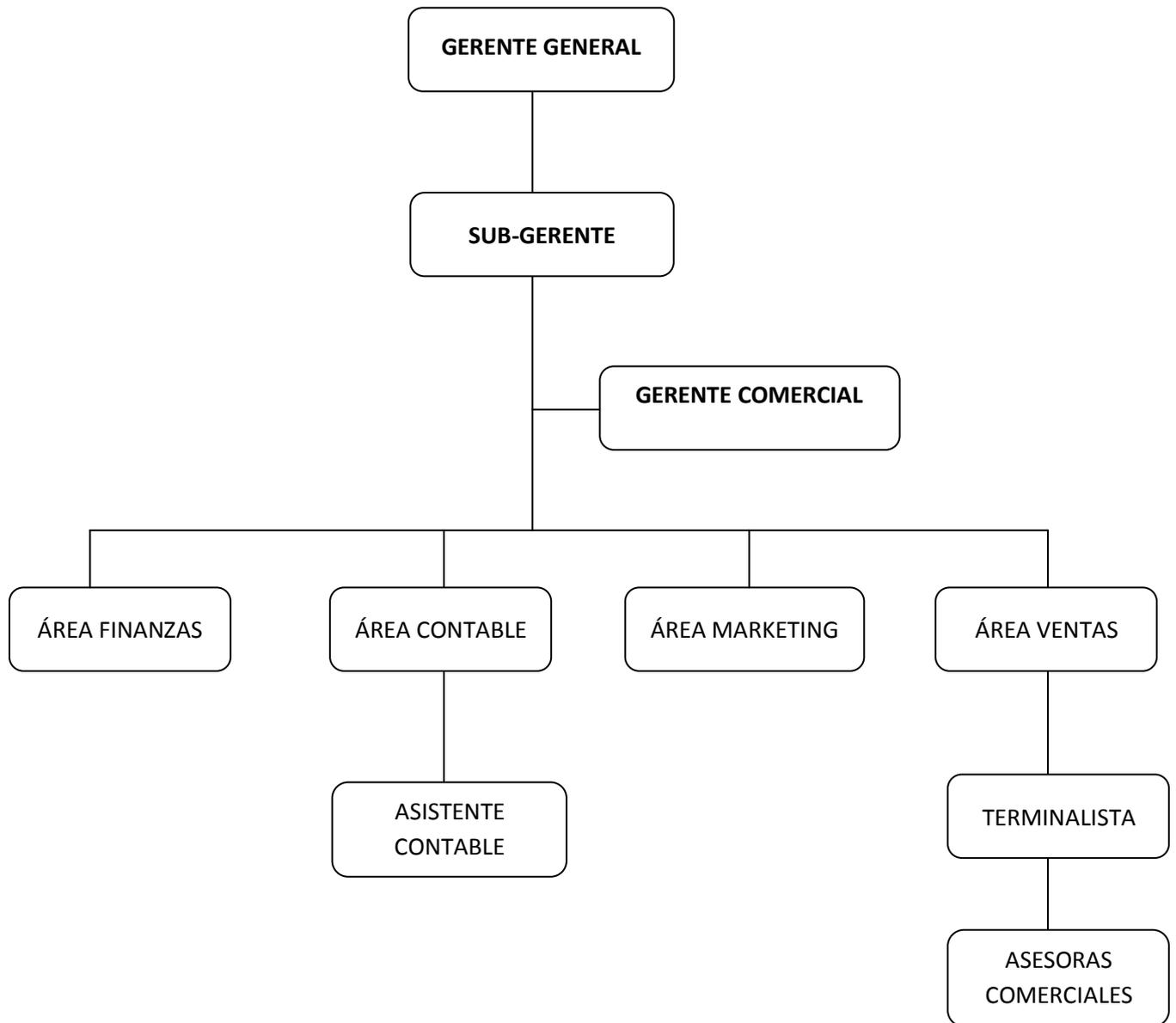
BODYBOM S.A.C., empresa dedicada a la comercialización de prendas íntimas de damas, caballeros y niños. Tiene como visión llegar a cada uno de los clientes incentivando la utilización del algodón para el bienestar de su salud. A su vez, formar valores y rescatar habilidades de sus colaboradores.

## **MISIÓN**

La misión de BODYBOM S.A.C. es brindar productos de calidad en algodón para cuidar la salud de nuestros clientes e innovar diseños cada cierta temporada, con el apoyo de los talentos humanos comprometidos con la empresa.

Se tiene el compromiso de cuidar a los colaboradores buscando su crecimiento profesional para que le sigan proporcionando la solidez, con la que hasta el día de hoy cuenta la empresa y promocionando el respeto entre todos los integrantes para que juntos alcancemos los mejores resultados.

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



**\*\*\* REGISTRO DE COMPRAS DEL PERIODO \*\*\***

BODYBOM S.A.C

20125485212

N° Vou.	F. Emisión	F. Venc.	Comprobante de pago			N° Comprobante Pago	Información del Proveedor			Adq. Grav. dest. a Oper. Grav. y/o Exp.		Adq. Grav. dest. a Oper. Grav. y/o Exp. y a Oper. no grav.		Adq. Grav. dest. a Oper. No Gravadas	Importe Total	N° Comp. de pago emitido por sujeto no domiciliado
			T/D	Serie	Año de Emisión DUA o DSI		Doc. de Identidad		Apellidos y nombres o Razón Social	Base Imp.	I.G.V	Base Imp.	I.G.V			
							Doc	Número								
<b>Tipo Doc.: 01</b>																
01 - 5	05/10/2012	05/10/2012	01	001		129422	6	20100310016	MANUEL CENDRA SAC	3196.21	575.32	0	0		3771.53	
01 - 1	05/10/2012	05/10/2012	01	001		129423	6	20100310016	MANUEL CENDRA SAC	2021.88	363.94	0	0		2385.82	
01 - 2	11/10/2012	11/10/2012	01	007		66711	6	20348511824	SAMITEX SA	1480.83	266.55	0	0		1747.38	
01 - 3	17/10/2012	17/10/2012	01	010		17442	6	20100762936	TEXTIL CHAVIN SAC	2838.98	511.02	0	0		3350	
01 - 4	30/10/2012	30/10/2012	01	001		487	6	20544484657	PIATELLI DEL PERU SAC	76.27	13.73	0	0		90	
01 - 7	31/10/2012	31/10/2012	01	001		104	6	20545734053	INVERCORD SAC	488.14	87.86	0	0		576	
01 - 6	31/10/2012	31/10/2012	01	001		86844	6	20100525641	MERCADEO COMERCIAL SA	7209.24	1297.66	0	0		8506.9	
<b>TOTALES:</b>										17311.55	3116.08	0	0		20427.63	
<b>TOTAL GENERAL:</b>										17311.55	3116.08	0	0		20427.63	

**\*\*\* REGISTRO DE VENTAS E INGRESOS DEL PERIODO\*\*\***

	F. Emisión	F. Venc.	Comprobante de pago			Información del Cliente			Valor Facturado de la Exportación	Base Imp. de la Ope. Gravada	Imp. Total de la Operación			I.S.C.	I.G.V. y/o IPM	Otros Tributos y cargos que no forman parte de la base imponible	Importe Total	T/C
			T/D	Serie	Número	Doc. de Identidad		Apellidos y Nombres o Razón Social			Exonerada	Inafecta						
						Doc	Número											
02 - 54	13/10/2012	13/10/2012	03	010	2828-2845	0	00000000005	CLIENTE	0	497.03	0	0	0	89.47	0	586.5		
02 - 55	14/10/2012	14/10/2012	03	010	2846-2855	0	00000000005	CLIENTE	0	363.98	0	0	0	65.52	0	429.5		
02 - 56	15/10/2012	15/10/2012	03	010	2856-2869	0	00000000005	CLIENTE	0	478.81	0	0	0	86.19	0	565		
02 - 57	16/10/2012	16/10/2012	03	010	2870-2874	0	00000000005	CLIENTE	0	74.58	0	0	0	13.42	0	88		
02 - 58	17/10/2012	17/10/2012	03	010	2875-2884	0	00000000005	CLIENTE	0	199.15	0	0	0	35.85	0	235		
02 - 59	18/10/2012	18/10/2012	03	010	2885-2894	0	00000000005	CLIENTE	0	229.66	0	0	0	41.34	0	271		
02 - 60	19/10/2012	19/10/2012	03	010	2895-2900	0	00000000005	CLIENTE	0	115.25	0	0	0	20.75	0	136		
02 - 61	20/10/2012	20/10/2012	03	010	2901-2910	0	00000000005	CLIENTE	0	188.98	0	0	0	34.02	0	223		
02 - 62	21/10/2012	21/10/2012	03	010	2911-2914	0	00000000005	CLIENTE	0	171.19	0	0	0	30.81	0	202		
02 - 63	22/10/2012	22/10/2012	03	010	2915-2924	0	00000000005	CLIENTE	0	255.08	0	0	0	45.92	0	301		
02 - 64	23/10/2012	23/10/2012	03	010	2925-2928	0	00000000005	CLIENTE	0	81.36	0	0	0	14.64	0	96		
02 - 65	24/10/2012	24/10/2012	03	010	2929-2935	0	00000000005	CLIENTE	0	192.37	0	0	0	34.63	0	227		
02 - 66	25/10/2012	25/10/2012	03	010	2936-2942	0	00000000005	CLIENTE	0	115.25	0	0	0	20.75	0	136		
02 - 67	26/10/2012	26/10/2012	03	010	2943-2947	0	00000000005	CLIENTE	0	147.46	0	0	0	26.54	0	174		
02 - 68	27/10/2012	27/10/2012	03	010	2948-2955	0	00000000005	CLIENTE	0	177.97	0	0	0	32.03	0	210		
02 - 69	28/10/2012	28/10/2012	03	010	2956-2960	0	00000000005	CLIENTE	0	171.19	0	0	0	30.81	0	202		

02	-	70	29/10/2012	29/10/2012	03	010	2961-2967	0	00000000005	CLIENTE	0	86.02	0	0	0	15.48	0	101.5
02	-	71	30/10/2012	30/10/2012	03	010	2968	0	00000000005	CLIENTE	0	25.42	0	0	0	4.58	0	30
02	-	72	31/10/2012	31/10/2012	03	010	2969-2978	0	00000000005	CLIENTE	0	233.9	0	0	0	42.1	0	276

---

**TOTALES:**

0 21879.42 0 0 0 3938.28 0 25817.7

---

**TOTAL  
GENERAL:**

0 22463.14 0 0 0 4043.35 0 26506.49

\*\*\* LIBRO DIARIO DEL PERIODO \*\*\*

BODYBOM S.A.C

20125485212

Nº CORREL. ASNTO COD. UNI. DE OPER.	FECHA DE LA OPERACION	GLOSA O DESCRIPCION DE LA OPERACION	CUENTA CONTABLE ASOCIADA A LA OPERACION		MOVIMIENTO	
			CODIGO	DENOMINACION	DEBE	HABER
<b>01 COMPRAS</b>						
<b>Nº de Vou.: 1</b>						
1	01/10/2012		60111	Mercaderia Manufacturadas	2021.88	0
1	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	363.94	0
1	01/10/2012		42121	Fact x pagar emitidas MN	0	2385.82
<b>TOTAL:</b>					2385.82	2385.82
<b>Nº de Vou.: 2</b>						
2	01/10/2012		60111	Mercaderia Manufacturadas	1480.83	0
2	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	266.55	0
2	01/10/2012		42121	Fact x pagar emitidas MN	0	1747.38
<b>TOTAL:</b>					1747.38	1747.38
<b>Nº de Vou.: 3</b>						
3	01/10/2012		60111	Mercaderia Manufacturadas	2838.98	0
3	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	511.02	0
3	01/10/2012		42121	Fact x pagar emitidas MN	0	3350
<b>TOTAL:</b>					3350	3350
<b>Nº de Vou.: 4</b>						
4	01/10/2012		60111	Mercaderia Manufacturadas	76.27	0

4	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	13.73	0
4	01/10/2012	42121	Fact x pagar emitidas MN	0	90
<b>TOTAL:</b>				90	90
<b>N° de Vou.: 5</b>					
5	01/10/2012	60111	Mercaderia Manufacturadas	3196.21	0
5	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	575.32	0
5	01/10/2012	42121	Fact x pagar emitidas MN	0	3771.53
<b>TOTAL:</b>				3771.53	3771.53
<b>N° de Vou.: 6</b>					
6	01/10/2012	60111	Mercaderia Manufacturadas	7209.24	0
6	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	1297.66	0
6	01/10/2012	42121	Fact x pagar emitidas MN	0	8506.9
<b>TOTAL:</b>				8506.9	8506.9
<b>N° de Vou.: 7</b>					
7	01/10/2012	6364	Telefonos	488.14	0
7	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	87.86	0
7	01/10/2012	42121	Fact x pagar emitidas MN	0	576
<b>TOTAL:</b>				576	576
<b>02 VENTAS</b>					
<b>N° de Vou.: 1</b>					
1	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	0	0
1	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	0
<b>TOTAL:</b>				0	0
<b>N° de Vou.: 2</b>					
2	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	87	0

\*\*\* LIBRO DIARIO DEL PERIODO \*\*\*

BODYBOM S.A.C

20125485212

Nº CORREL. ASNTO COD. UNI. DE OPER.	FECHA DE LA OPERACION	GLOSA O DESCRIPCION DE LA OPERACION	CUENTA CONTABLE ASOCIADA A LA OPERACION		MOVIMIENTO	
			CODIGO	DENOMINACION	DEBE	HABER
<b>Nº de Vou.: 2</b>						
2	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	13.27
2	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	73.73
<b>TOTAL:</b>					87	87
<b>Nº de Vou.: 3</b>						
3	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	30	0
3	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	4.58
3	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	25.42
<b>TOTAL:</b>					30	30
<b>Nº de Vou.: 4</b>						
4	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	36	0
4	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	5.49
4	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	30.51
<b>TOTAL:</b>					36	36
<b>Nº de Vou.: 5</b>						
5	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	38	0
5	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	5.8
5	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	32.2

				<b>TOTAL:</b>		
<b>N° de Vou.: 6</b>						
6	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	0		0
6	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0		0
				<b>TOTAL:</b>	0	0
<b>N° de Vou.: 7</b>						
7	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	28		0
7	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0		4.27
7	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0		23.73
				<b>TOTAL:</b>	28	28
<b>N° de Vou.: 8</b>						
8	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	50.79		0
8	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0		7.75
8	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0		43.04
				<b>TOTAL:</b>	50.79	50.79
<b>N° de Vou.: 9</b>						
9	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	138		0
9	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0		21.05
9	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0		116.95
				<b>TOTAL:</b>	138	138
<b>N° de Vou.: 10</b>						
10	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	100		0
10	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0		15.25
10	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0		84.75
				<b>TOTAL:</b>	100	100

\*\*\* LIBRO DIARIO DEL PERIODO \*\*\*

BODYBOM S.A.C

20125485212

N° CORREL. ASNTO COD. UNI. DE OPER.	FECHA DE LA OPERACION	GLOSA O DESCRIPCION DE LA OPERACION	CUENTA CONTABLE ASOCIADA A LA OPERACION		MOVIMIENTO	
			CODIGO	DENOMINACION	DEBE	HABER
<b>N° de Vou.: 11</b>						
11	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	16	0
11	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	2.44
11	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	13.56
<b>TOTAL:</b>					16	16
<b>N° de Vou.: 12</b>						
12	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	165	0
12	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	25.17
12	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	139.83
<b>TOTAL:</b>					165	165
<b>N° de Vou.: 13</b>						
13	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	864.5	0
13	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	131.87
13	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	732.63
<b>TOTAL:</b>					864.5	864.5
<b>N° de Vou.: 14</b>						
14	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	551	0
14	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	84.05

14	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	466.95
<b>TOTAL:</b>				551	551
<b>N° de Vou.: 15</b>					
15	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	265.6	0
15	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	40.52
15	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	225.08
<b>TOTAL:</b>				265.6	265.6
<b>N° de Vou.: 16</b>					
16	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	483.5	0
16	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	73.75
16	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	409.75
<b>TOTAL:</b>				483.5	483.5
<b>N° de Vou.: 17</b>					
17	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	590	0
17	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	90
17	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	500
<b>TOTAL:</b>				590	590
<b>N° de Vou.: 18</b>					
18	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	1159	0
18	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	176.8
18	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	982.2
<b>TOTAL:</b>				1159	1159
<b>N° de Vou.: 19</b>					
19	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	592.5	0
19	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	90.38

\*\*\* LIBRO DIARIO DEL PERIODO \*\*\*

BODYBOM S.A.C.

20125485212

N° CORREL. ASNTO COD. UNI. DE OPER.	FECHA DE LA OPERACION	GLOSA O DESCRIPCION DE LA OPERACION	CUENTA CONTABLE ASOCIADA A LA OPERACION		MOVIMIENTO	
			CODIGO	DENOMINACION	DEBE	HABER
<b>N° de Vou.: 19</b>						
19	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	502.12
<b>TOTAL:</b>					592.5	592.5
<b>N° de Vou.: 20</b>						
20	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	443.5	0
20	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	67.65
20	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	375.85
<b>TOTAL:</b>					443.5	443.5
<b>N° de Vou.: 21</b>						
21	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	588.5	0
21	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	89.77
21	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	498.73
<b>TOTAL:</b>					588.5	588.5
<b>N° de Vou.: 22</b>						
22	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	542.5	0
22	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	82.75
22	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	459.75
<b>TOTAL:</b>					542.5	542.5
<b>N° de Vou.: 23</b>						
23	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	583	0
23	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	88.93

23	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	494.07
<b>TOTAL:</b>				583	583
<b>N° de Vou.: 24</b>					
24	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	636.5	0
24	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	97.09
24	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	539.41
<b>TOTAL:</b>				636.5	636.5
<b>N° de Vou.: 25</b>					
25	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	1046.5	0
25	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	159.64
25	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	886.86
<b>TOTAL:</b>				1046.5	1046.5
<b>N° de Vou.: 26</b>					
26	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	420.3	0
26	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	64.11
26	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	356.19
<b>TOTAL:</b>				420.3	420.3
<b>N° de Vou.: 27</b>					
27	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	238	0
27	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	36.31
27	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	201.69
<b>TOTAL:</b>				238	238

\*\*\* LIBRO DIARIO DEL PERIODO \*\*\*

BODYBOM SA.C.

20125485212

N° CORREL. ASNTO COD. UNI. DE OPER.	FECHA DE LA OPERACION	GLOSA O DESCRIPCION DE LA OPERACION	CUENTA CONTABLE ASOCIADA A LA OPERACION		MOVIMIENTO	
			CODIGO	DENOMINACION	DEBE	HABER
<b>N° de Vou.: 28</b>						
28	01/10/2012		12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	363.6	0
28	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	55.46
28	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	308.14
<b>TOTAL:</b>					363.6	363.6
<b>N° de Vou.: 29</b>						
29	01/10/2012		12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	553.5	0
29	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	84.43
29	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	469.07
<b>TOTAL:</b>					553.5	553.5
<b>N° de Vou.: 30</b>						
30	01/10/2012		12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	1004.5	0
30	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	153.23
30	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	851.27
<b>TOTAL:</b>					1004.5	1004.5
<b>N° de Vou.: 31</b>						
31	01/10/2012		12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	693.5	0
31	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	105.79
31	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	587.71
<b>TOTAL:</b>					693.5	693.5
<b>N° de Vou.: 32</b>						
32	01/10/2012		12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	283	0
32	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	43.17
32	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	239.83

<b>TOTAL:</b>					
<b>N° de Vou.: 33</b>					
33	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	210.5	0
33	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	32.11
33	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	178.39
<b>TOTAL:</b>				<hr/>	<hr/>
				210.5	210.5
<b>N° de Vou.: 34</b>					
34	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	655	0
34	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	99.92
34	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	555.08
<b>TOTAL:</b>				<hr/>	<hr/>
				655	655
<b>N° de Vou.: 35</b>					
35	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	496	0
35	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	75.66
35	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	420.34
<b>TOTAL:</b>				<hr/>	<hr/>
				496	496
<b>N° de Vou.: 36</b>					
36	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	150	0
36	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	22.88

\*\*\* LIBRO DIARIO DEL PERIODO \*\*\*

BODYBOM S.A.C.

20125485212

N° CORREL. ASNTO COD. UNI. DE OPER.	FECHA DE LA OPERACION	GLOSA O DESCRIPCION DE LA OPERACION	CUENTA CONTABLE ASOCIADA A LA OPERACION		MOVIMIENTO	
			CODIGO	DENOMINACION	DEBE	HABER
<b>N° de Vou.: 36</b>						
36	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	127.12
<b>TOTAL:</b>					150	150
<b>N° de Vou.: 37</b>						
37	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	949.8	0
37	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	144.88
37	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	804.92
<b>TOTAL:</b>					949.8	949.8
<b>N° de Vou.: 38</b>						
38	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	408	0
38	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	62.24
38	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	345.76
<b>TOTAL:</b>					408	408
<b>N° de Vou.: 39</b>						
39	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	509	0
39	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	77.64
39	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	431.36

<b>TOTAL:</b>					
<b>N° de Vou.: 40</b>					
40	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	501.5	0
40	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	76.5
40	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	425
<b>TOTAL:</b>				501.5	501.5
<b>N° de Vou.: 41</b>					
41	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	427	0
41	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	65.14
41	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	361.86
<b>TOTAL:</b>				427	427
<b>N° de Vou.: 42</b>					
42	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	293	0
42	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	44.69
42	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	248.31
<b>TOTAL:</b>				293	293
<b>N° de Vou.: 43</b>					
43	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	109	0
43	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	16.63
43	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	92.37
<b>TOTAL:</b>				109	109
<b>N° de Vou.: 44</b>					
44	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	57	0
44	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	8.69
44	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	48.31
<b>TOTAL:</b>				57	57

\*\*\* LIBRO DIARIO DEL PERIODO \*\*\*

BODYBOM S.A.C.

20125485212

N° CORREL. ASNTO COD. UNI. DE OPER.	FECHA DE LA OPERACION	GLOSA O DESCRIPCION DE LA OPERACION	CUENTA CONTABLE ASOCIADA A LA OPERACION		MOVIMIENTO	
			CODIGO	DENOMINACION	DEBE	HABER
<b>N° de Vou.: 45</b>						
45	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	258	0
45	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	39.36
45	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	218.64
<b>TOTAL:</b>					258	258
<b>N° de Vou.: 46</b>						
46	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	458	0
46	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	69.86
46	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	388.14
<b>TOTAL:</b>					458	458
<b>N° de Vou.: 47</b>						
47	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	1696	0
47	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	258.71
47	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	1437.29
<b>TOTAL:</b>					1696	1696
<b>N° de Vou.: 48</b>						
48	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	312	0

48	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	47.59
48	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	264.41
<b>TOTAL:</b>				<hr/>	<hr/>
				312	312
<b>N° de Vou.: 49</b>					
49	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	660.5	0
49	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	100.75
49	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	559.75
<b>TOTAL:</b>				<hr/>	<hr/>
				660.5	660.5
<b>N° de Vou.: 50</b>					
50	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	269	0
50	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	41.03
50	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	227.97
<b>TOTAL:</b>				<hr/>	<hr/>
				269	269
<b>N° de Vou.: 51</b>					
51	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	364	0
51	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	55.53
51	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	308.47
<b>TOTAL:</b>				<hr/>	<hr/>
				364	364
<b>N° de Vou.: 52</b>					
52	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	421.9	0
52	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	64.36
52	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	357.54
<b>TOTAL:</b>				<hr/>	<hr/>
				421.9	421.9
<b>N° de Vou.: 53</b>					
53	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	220	0
53	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	33.56

\*\*\* LIBRO DIARIO DEL PERIODO \*\*\*

BODYBOM S.A.C.

20125485212

N° CORREL. ASNTO COD. UNI. DE OPER.	FECHA DE LA OPERACION	GLOSA O DESCRIPCION DE LA OPERACION	CUENTA CONTABLE ASOCIADA A LA OPERACION		MOVIMIENTO	
			CODIGO	DENOMINACION	DEBE	HABER
<b>N° de Vou.: 53</b>						
53	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	186.44
<b>TOTAL:</b>					220	220
<b>N° de Vou.: 54</b>						
54	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	586.5	0
54	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	89.47
54	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	497.03
<b>TOTAL:</b>					586.5	586.5
<b>N° de Vou.: 55</b>						
55	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	429.5	0
55	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	65.52
55	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	363.98
<b>TOTAL:</b>					429.5	429.5
<b>N° de Vou.: 56</b>						
56	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	565	0
56	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	86.19
56	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	478.81
<b>TOTAL:</b>					565	565
<b>N° de Vou.: 57</b>						
57	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	88	0

57	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	13.42
57	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	74.58
<b>TOTAL:</b>				88	88
<b>N° de Vou.: 58</b>					
58	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	235	0
58	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	35.85
58	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	199.15
<b>TOTAL:</b>				235	235
<b>N° de Vou.: 59</b>					
59	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	271	0
59	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	41.34
59	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	229.66
<b>TOTAL:</b>				271	271
<b>N° de Vou.: 60</b>					
60	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	136	0
60	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	20.75
60	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	115.25
<b>TOTAL:</b>				136	136
<b>N° de Vou.: 61</b>					
61	01/10/2012	12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	223	0
61	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	34.02
61	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	188.98
<b>TOTAL:</b>				223	223

\*\*\* LIBRO DIARIO DEL PERIODO \*\*\*

BODYBOM S.A.C.

20125485212

N° CORREL. ASNTO COD. UNI. DE OPER.	FECHA DE LA OPERACION	GLOSA O DESCRIPCION DE LA OPERACION	CUENTA CONTABLE ASOCIADA A LA OPERACION		MOVIMIENTO	
			CODIGO	DENOMINACION	DEBE	HABER
<b>N° de Vou.: 62</b>						
62	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	202	0
62	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	30.81
62	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	171.19
<b>TOTAL:</b>					202	202
<b>N° de Vou.: 63</b>						
63	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	301	0
63	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	45.92
63	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	255.08
<b>TOTAL:</b>					301	301
<b>N° de Vou.: 64</b>						
64	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	96	0
64	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	14.64
64	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	81.36
<b>TOTAL:</b>					96	96
<b>N° de Vou.: 65</b>						
65	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	227	0
65	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	34.63
65	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	192.37
<b>TOTAL:</b>					227	227

**N° de Vou.: 66**

66	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	136	0
66	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	20.75
66	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	115.25
<b>TOTAL:</b>				<hr/> 136	136

**N° de Vou.: 67**

67	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	174	0
67	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	26.54
67	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	147.46
<b>TOTAL:</b>				<hr/> 174	174

**N° de Vou.: 68**

68	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	210	0
68	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	32.03
68	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	177.97
<b>TOTAL:</b>				<hr/> 210	210

**N° de Vou.: 69**

69	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	202	0
69	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	30.81
69	01/10/2012	70911	Mercaderías manufacturadas	0	171.19
<b>TOTAL:</b>				<hr/> 202	202

**N° de Vou.: 70**

70	01/10/2012	12121	Fact...x cobrar emit.cartera MN	101.5	0
70	01/10/2012	40111	IGV - Cuenta propia	0	15.48

\*\*\* LIBRO DIARIO DEL PERIODO \*\*\*

BOSYBOM S.A.C.

20125485212

N° CORREL. ASNTO COD. UNI. DE OPER.	FECHA DE LA OPERACION	GLOSA O DESCRIPCION DE LA OPERACION	CUENTA CONTABLE ASOCIADA A LA OPERACION		MOVIMIENTO	
			CODIGO	DENOMINACION	DEBE	HABER
<b>N° de Vou.: 70</b>						
70	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	86.02
			<b>TOTAL:</b>		101.5	101.5
<b>N° de Vou.: 71</b>						
71	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	30	0
71	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	4.58
71	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	25.42
			<b>TOTAL:</b>		30	30
<b>N° de Vou.: 72</b>						
72	01/10/2012		12121	Fact..x cobrar emit.cartera MN	276	0
72	01/10/2012		40111	IGV - Cuenta propia	0	42.1
72	01/10/2012		70911	Mercaderías manufacturadas	0	233.9
			<b>TOTAL:</b>		276	276
			<b>TOTAL GENERAL:</b>		46934.12	46934.12

Aquí observamos la comparación del antes y después de la **Influencia del Método Kaisen en la Reducción de Costos.**

### DETERMINANDO EL COSTO DEL PRODUCTO

La empresa BODYBOM S.A.C., una empresa comercializadora, compra 5,180 unidades mensualmente del producto "A", el costo del mismo es de S/. 16.5 y se vende a S/. 23 soles. ¿Cuál es el costo real del producto?

La empresa comercial BODYBOM S.A.C al término del periodo contable Enero 2011 dispone de la siguiente información:

CONCEPTOS	GASTOS
LUZ	342
AGUA	198.5
TELÉFONO Y CORREOS	292
ARRENDAMIENTO	1250
MANO DE OBRA	1300
ÚTILES DE ASEO	62.5
ÚTILES DE OFICINA	55.3
INTERESES	62.5
<b>GASTOS TOTALES =</b>	<b>3562.8</b>

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO DE ADQUISICIÓN POR PRODUCTO "A"	COSTO UNITARIO DEDUCIDO POR LOS GASTOS	COSTO TOTAL DEL PRODUCTO	UTILIDAD 35%	VALOR DE VENTA
"A"	5,180	16.5	0.69	17.19	6.02	23.2

Lo primero es tener claro los costos directos e indirectos que generan para la venta del producto, de ahí deduciremos a cuánto ascienden en porcentajes este costo.

En segundo describir los costos directos e indirectos que se generan dentro de la empresa.

## **La Energía Eléctrica**

- Se detecta que las luminarias esta encendidas durante el día, sin ser necesario; donde cada equipo cuenta con 4 fluorescentes y hay alrededor de 6 equipos en el área.
- El área de almacén se da uso dos a tres veces en el día, por un tiempo de 10 minutos, sin embargo está iluminado todo el día.
- En el área cuentan con un Fax que está conectado todos los días y solo una vez al mes recibe o envía un documento.
- La copiadora el uso es de dos veces a la semana, sin embargo esta encendido todo el día.
- El letrero luminoso esta encendido todo el día, donde cuenta con 10 fluorescentes.

## **DETERMINANDO EL OBJETIVO ESPECIFICO Nº 1**

### **APLICANDO EL KAISEN**

- Se genera un horario de encendido de las luminarias, aprovechando el día iluminado naturalmente.
- Se procede a tener apagado el almacén, solo se encenderá cuando se ingresa. Para ser más eficiente se instala una luminaria con sensor automático, que incluso tiene un sistema ahorrador de energía.
- Se cambió el equipo de fax por un teléfono convencional, conectado como un anexo el equipo de fax solo se enciende en caso que se necesita.
- La copiadora se enciende solo cuando se utiliza.
- El letrero luminoso se enciende a partir de la 6:00 pm.

Para que se cumpla estrictamente se puso como una norma, la colaboradora que no cumpla con lo mencionado será sancionada.

### **Recursos Humanos**

- Falta capacitación de los personales
- Carencia de manual de funciones
- Falta de motivación
- Falta de identificación con la empresa

### **DETERMINANDO EL OBJETIVO ESPECIFICO Nº 2**

#### **APLICANDO EL KAISEN**

- Se solicitó a los proveedores de cada marca que organice una capacitación de venta y de las bondades de sus productos.
- Se generó un manual de funciones y se hizo entrega a cada colaborador.
- Se generó objetivos de venta mensuales, cada mes se generó un incentivo según venta realizada.
- Para que se identifiquen con la empresa, se solicitó a gerencia el uniforme adecuado.

#### **Técnicas De Almacenaje**

- Productos ubicados en secciones que no corresponde.
- Empaques que contienen productos de otros modelos.
- Almacenamiento desordenado, donde afecta el deterioro de los productos.
- Se pierde tiempo en ubicar un productos.
- Se pierde tiempo en saber si hay en stock el producto solicitado por el cliente.

## DETERMINANDO EL OBJETIVO ESPECIFICO Nº 3

### APLICANDO EL KAISEN

- Se realizó la revisión por grupo de cada modelo y marca y la reubicación de cada una de ella.
- Se almaceno en forma ascendente código por código.
- Se agregó mueblería y se eliminó los muebles en mal estado.
- Se generó horarios de aseo entre los colaboradores por sección.
- Se codifico cada producto, modelo y marca.
- Se adquirió un sistema de compra, venta y kardex.
- Se redujo el tiempo de búsqueda de stock del producto.

### RESULTADOS:

Aplicando el Método Kaisen se logra la siguiente información:

CONCEPTOS	GASTOS
LUZ	280.0
AGUA	190.0
TELÉFONO Y CORREOS	292.0
ARRENDAMIENTO	1250.0
MANO DE OBRA	1300.0
ÚTILES DE ASEO	50.2
ÚTILES DE OFICINA	40.0
INTERESES	62.5
<b>TOTALES =</b>	<b>3464.7</b>

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO DE ADQUISICIÓN POR PRODUCTO "A"	COSTO UNITARIO DE ADQUISICIÓN	COSTO TOTAL DEL PRODUCTO	UTILIDAD 36%	VALOR DE VENTA
"A"	5180	16,5	0.67	17.17	6.18	23,3

Los inventarios están valuados sobre la base de los costos directos que se tuvieron en el momento de su adquisición. El método de valuación Promedio es utilizado para el control del inventario en la empresa BODYBOM S.A.C. Generalmente, lo que se tiene en el inventario es bajo, ya que el producto se entrega según la necesidad de stock o pedido.

#### DEMOSTRACIÓN DE LA INFLUENCIA EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS CON EL METODO KAISEN DEL AÑO 2011 PROYECTADO AL 2014

2011 - CUADRO DE COMPRACION - SIN KAISEN					
MES/AÑO	INGRESO	COSTO	UTILIDAD BRUTA	GASTO	UTILIDAD
ENERO	10,394.2	7,275.9	3,118.3	3,157.5	-39.2
FEBRERO	11,478.5	8,035.0	3,443.5	3,145.8	297.7
MARZO	15,794.7	11,056.3	4,738.4	3,075.0	1,663.4
ABRIL	15,248.6	10,674.0	4,574.6	3,951.1	623.5
MAYO	17,983.3	12,588.3	5,395.0	4,268.7	1,126.3
JUNIO	19,745.1	13,821.6	5,923.5	4,266.5	1,657.0
JULIO	19,624.3	13,737.0	5,887.3	4,279.8	1,607.5
AGOSTO	21,374.9	14,962.4	6,412.5	4,244.4	2,168.1
SEPTIEMBRE	22,755.4	15,928.8	6,826.6	4,219.1	2,607.5
OCTUBRE	22,082.1	15,457.5	6,624.6	4,157.2	2,467.4
NOVIEMBRE	22,179.6	15,525.7	6,653.9	4,048.1	2,605.8
DICIEMBRE	25,742.8	18,020.0	7,722.8	4,038.8	3,684.0
<b>TOTAL =</b>	<b>224,403.5</b>	<b>157,082.5</b>	<b>67,321.0</b>	<b>46,852.0</b>	<b>20,469.0</b>

2012 - CUADRO DE COMPRACION -APLICANDO KAISEN					
MES/AÑO	INGRESO	COSTO	UTILIDAD BRUTA	GASTO	UTILIDAD
ENERO	22,451.9	15716.3	6,735.6	3,644.7	3,090.9
FEBRERO	24,495.2	17146.6	7,348.6	3,475.4	3,873.2
MARZO	28,085.5	19659.9	8,425.6	6,446.8	1,978.8
ABRIL	31,098.2	21768.7	9,329.5	7,109.2	2,220.3
MAYO	30,306.0	21214.2	9,091.8	7,199.9	1,891.9
JUNIO	29,231.8	20462.3	8,769.5	7,377.7	1,391.8
JULIO	38,085.3	26659.7	11,425.6	7,168.2	4,257.4
AGOSTO	34,195.5	23936.9	10,258.6	7,090.8	3,167.8
SEPTIEMBRE	34,373.9	24061.7	10,312.2	7,030.1	3,282.1
OCTUBRE	36,164.7	25315.3	10,849.4	6,959.7	3,889.7
NOVIEMBRE	35,744.5	25021.2	10,723.3	7,613.6	3,109.7
DICIEMBRE	38,741.2	27118.8	11,622.4	7,695.5	3,926.9
<b>TOTAL =</b>	<b>382,973.7</b>	<b>268,081.6</b>	<b>114,892.1</b>	<b>78,811.6</b>	<b>36,080.5</b>

En este cuadro podemos observar el margen de utilidad generada y con el método aplicado incrementaremos aún más las utilidades.

Analizando la situación actual de la empresa, se hicieron las siguientes proyecciones para los próximos dos años, tomando como una referencia que su objetivo en ventas, anualmente es de crecer un 40%.

MES/AÑO	2012	2013	2014
ENERO	22.451,9	31.432,7	44.005,7
FEBRERO	24.495,2	34.293,3	48.010,6
MARZO	28.085,5	39.319,7	55.047,6
ABRIL	31.098,2	43.537,5	60.952,5
MAYO	30.306,0	42.428,4	59.399,8
JUNIO	29.231,8	40.924,5	57.294,3
JULIO	38.085,3	53.319,4	74.647,2
AGOSTO	34.195,5	47.873,7	67.023,2
SEPTIEMBRE	34.373,9	48.123,5	67.372,8
OCTUBRE	36.164,7	50.630,6	70.882,8
NOVIEMBRE	35.744,5	50.042,3	70.059,2
DICIEMBRE	38.741,2	54.237,7	75.932,8

En estas proyecciones, la única variación que encontramos es la relación de la venta mensual en los dos años siguientes. A mayor reposición de los productos, mayor será el incremento de ventas, ya que el número de unidades vendidas aumenta con el mismo costo de adquisición. Se trabaja con mayor cantidad y variedad de productos y el mismo nivel de gastos.

# CAPÍTULO IV: INFORME DE INVESTIGACIÓN

## 4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La empresa BODYBOM S.A.C., ubicada en el distrito de Puente Piedra, se dedica a la comercialización de prendas íntimas para damas, caballeros y niños. Se cuida mucho la calidad de la prenda para mostrar imagen, confianza y seguridad en la venta; por ello, antes de adquirir o comprar un producto para la venta a nuestros clientes, pasa por una estricta verificación la calidad del algodón, el acabado, el diseño de moda y sobre todo el costo que sea manejable para la comercialización. Después de haber tenido una reunión de la exposición de las prendas con el proveedor se procede a citarlo para otra fecha, dos días después. En este tiempo le permite al gerente comercial averiguar los datos del nuevo proveedor, si es directo de la empresa o es un sub-distribuidor; costear el precio de venta alrededor del ente en mención para determinar la factibilidad del precio de venta, si fuese competencia, el producto se maneja la diferencia del 5% menos del precio del mercado.

Ejemplo:

Trusa código 10060, precio de venta en el mercado S/ 8.00 soles, el cual colocamos como precio a S/ 7.50 soles.

Sin embargo, la aplicación de este método se realiza de forma imparcial, ya que no hay un proceso específico a seguir, pues al ser este método una filosofía, la empresa no ha tenido un orden en su aplicación. La primera forma de aplicación ha sido trabajar con los precios de adelante hacia atrás, es decir, una vez obtenido el precio del mercado del producto se trabaja en la utilidad que se desea obtener, luego se observan los costos que genera la comercialización y distribución para finalmente con este proceso aplicar el método Kaisen.

Por ello, queremos plantear las operaciones que se estuvieron realizando antes de utilizar el método Kaisen para poder observar las diferencias y los beneficios que se obtuvieron al aplicar este método. Al aplicar el sistema de Kaisen en el costo de la energía eléctrica que generan los diversos ambientes, como el almacén, y diversos equipos, como las vitrinas donde se exponen los productos, etc. se procedió a disminuir el consumo de energía, desconectando equipos que no se usan, apagar la luz de áreas que no se utilizan, se cambió fluorescentes normales a ahorradores.

La empresa a inicios del periodo 2011 concentraba su mercadería en el almacén de su propio local separándolo por marcas, como primer criterio; sin embargo, al observar que esta forma de almacenaje dificultaba la entrega de la mercadería para el cliente final, y la distribución de los productos no se ordenaba estratégicamente, del cual se detectó que se perdía tiempo buscando los productos, causando malestar al cliente al tener que esperar demasiado tiempo para concretar la venta, ocasionando desorden, congestión en el almacén y en algunos casos el desistimiento de la compra por parte del cliente.

Es por ello que para mejorar el proceso de almacenaje se procede a aplicar el método Kaisen, basado en las 5S aplicando, en primer lugar, la **Organización**, en este caso la distribución de los productos se estudió y colocó de tal forma que esté al alcance de los vendedores los productos de mayor rotación y luego **Distribuirlos** por marcas, de esta forma se logra reducir los tiempos en la búsqueda del producto.

Todo ello ha ayudado a **Simplificar** los procesos de almacenaje y también directamente a la atención del cliente final, con ello se ha logrado una buena imagen de los vendedores al ver la **Eficiencia** en su trabajo y por último logrando la **Limpieza** y orden como parte del mejoramiento de la imagen de la empresa.

La aplicación del método Kaisen ha traído beneficios para el ámbito del almacenaje de los productos y ha contribuido para la reducción de los costos.

En la empresa BODYBOM S.A.C., el sector de comercialización está distribuido en tres áreas: Caja, Atención al Cliente y Almacén; cada una de estas áreas cuenta con un personal donde cada uno de ellos genera un gasto de planilla. Se observa que se genera un gasto adicional en un personal de relevo que cubre los descansos de los tres trabajadores y que los trabajadores tenían un día de descanso en días de mayores ventas.

Se aplica el método Kaisen para reducir este gasto y pérdida de días productivos, primero se evaluará durante dos semanas qué días es de menor venta, donde esto nos permite reorganizar los horarios de descansos, esto permitirá incrementar las ventas.

Capacitar a las tres personas a desarrollar las actividades de las diferentes áreas, donde se aprovecha el recurso humano.

Ejemplo: si las 3 personas tienen la capacidad de desarrollar las 3 actividades, en el día de descanso podrá ocupar uno de ellos y ser el relevo del personal en descanso, en caso del personal de caja, desarrollara la actividad de caja y ventas a la vez, según el tiempo de descanso.

Aplicando el método Kaisen hemos obtenido el resultado de no contar con el personal extra de relevo en mejor actividad y la recuperación del tiempo perdido que se tenía inicialmente, incrementando la venta y reduciendo el tiempo de atención al cliente.

## 4.2. CONCLUSIONES

1. La reducción de los costos de una empresa no es necesario hacer un recorte de personal, sino se trata de implementar un sistema que nos permita mejorar la disminución de los costos, reducción de los inventarios almacenados, reducir el tiempo ocio de las máquinas y/o personales, verificando realmente que los implementos eléctricos sean los adecuados y la utilización de los mismos sea adecuado. Esto sin duda son parte importante para hacer una reducción de los costos.

Por ello, se le recomendó aplicar el método Kaisen en la empresa BODYBOM para obtener resultados beneficiosos para la empresa y podemos decir que se va logrando un 30%.

La influencia del método Kaisen permitió reducir los costos comerciales, generando mayor utilidad y permitiendo su competitividad en el mercado.

2. El método Kaisen mejoró el uso de la energía eléctrica, la utilización de accesorios correctos, no solo para reducir costos a su vez para la seguridad de los colaboradores que están dentro de la empresa. Se obtuvo mayor durabilidad de los accesorios eléctricos, reducción de costo en un 30% en la facturación de consumo. De esta manera permitió reducir el costo en los productos y generar mayor utilidad.
3. El método Kaisen influyó en la eficiencia de los recursos humanos, se redujo el tiempo de ocio logrando optimizar las actividades de cada uno de los colaboradores, una perspectiva más amplia de la información del producto que el cliente solicita.

4. El método Kaisen permitió mejorar las técnicas de almacenaje, los productos se encuentran ubicados ordenadamente y de fácil manipulación, se redujo la merma por deterioro que era causa del mal almacenamiento, de esta manera se realiza mantenimiento de limpieza con facilidad, logrando así incremento en las ventas.

### 4.3. RECOMENDACIONES

1. Mantener una política constante a través del manual de funciones para cada área, procesos que nos permitan continuar con la filosofía de Kaisen generando de esta forma la mejora continua. Los recursos humanos son los que le dan vida a la organización, máxime en una etapa de la sociedad en la que prevalecen los conocimientos.
2. Verificar la adquisición de los productos, su calidad al igual que los recursos humanos. No solo cuentan las aptitudes y capacidades, sino que en la actual gestión se le tiende a dar una importancia fundamental a la cultura y comportamiento de la organización y del sector o área dentro del cual debe desempeñarse el individuo, de manera de seleccionar a este no solo por sus capacidades, sino además por las aptitudes para integrarse armónicamente al grupo de trabajo.
3. Mantener las labores de capacitación y entrenamiento, ya que resultan fundamentales para la actualización del personal. No hacerlo comporta un hecho grave, pues los conocimientos no podrán ser actualizados de un día para otro como si puede hacerse con una máquina. Pero sí en su debido momento realizarlo.

De nada servirá adquirir lo más modernos diseños o mejores marcas, sin que los colaboradores conozcan las bondades de confección y material usado para este, para así transmitir al cliente.

El capacitar al personal para el trabajo en equipo, resolver los problemas, el control de calidad, una mejor comprensión de los procesos productivos y materiales utilizados para la producción de los productos y técnicas de ventas es fundamental para hacer competitiva a la empresa.

4. Comprender y tomar conciencia acerca del mejor uso de cada recurso o servicio. El cual es necesario el teléfono, o podemos utilizar internet (chat, chat con voz o bien mail) que son medios de comunicación que nos ayudan a ahorrar costos.

Algo parecido cabe hacer en cuanto al uso de la energía. ¿Qué fuente de energía se utiliza? ¿Qué otra fuente podría utilizarse? ¿Cómo se gasta o mal gasta la misma? ¿Qué medios pueden utilizarse para evitar pérdidas? ¿Qué planes especiales tienen las empresas proveedoras de energía? Manteniendo las normas implementadas y seguir cumpliendo lo acordado podremos mantener la reducción de costos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abegglen, J., Stalk, G. (1986). Kaisha, La Corporación Japonesa. Barcelona: Plaza & Janes.
- Barradas (2008). Tesis “Kaizen como Estrategia Gerencial para el mejoramiento de la calidad en el proceso productivo de Destilerías Unidas S.A.” (Para la obtención del Título de Especialista de Gerencia Mención Empresarial), Barquisimetro – Venezuela.
- Biasca, R. (2005). Gestión de Cambio: El Modelo Biasca: Organizational Improvement and Change. (Edición Especial). E-libros de texto universitarios para USA – América Latina – España – Portugal.
- Córdova (2008). Tesis: “Implementación de la Metodología Kaizen en la mejora de indicadores operativos de una Termoeléctrica” (Para la obtención del Título en la Maestría de Gestión de la Calidad), Veracruz - México.
- Furnham, A., (2001). Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo de las Organizaciones. México: University Press.
- Garza, A. (2006). Kaizen, una mejora continua. México: Red Ciencia UANL.
- Homgren, Ch., Sundem, G., Stratton, W. (2006). Contabilidad Administrativa. (13ra. Edición). México: Pearson Educación.
- Keith, D., Newstrom, J., (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Keith, D., Newstrom, J., (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ta. Edición). México: Mc Graw Hill.

- Lareau, W. (2003). Office Kaisen: Cómo Control y Reducir los Costes de Gestión en la Empresa. Madrid: FC Editorial.
- Lefcovich, M. (2009). El Kaizen aplicado a instituciones financieras. Argentina: El Cid Editor/apuntes.
- Lefcovich, M. (2009). Sistema de Costos Kaizen. Argentina: El Cid Editor/apuntes.
- Masaaki Imai, (1998). Cómo implementar el Kaisen en el sitio de trabajo. Colombia: McGraw-Hill / Interamericana de Colombia.
- Morillo, M. (2005). Diseño de Sistemas de Costeo: fundamentos teóricos. Venezuela: Red Actualidad Contable Faces.
- Parra, D. (2006). El Hábito de Innovar. Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Pelayo (2009). Tesis: “Determinación del grado de calidad de una empresa a partir de los indicadores de gestión” (Para la obtención del Título en la Maestría en Calidad Industrial), Lomas de Zamora - Argentina.
- Ramírez, H., Vanegas, B. (2009). Gestión de costos en las PYMES: problemática y alternativas de solución. Colombia: Universidad Libre.
- Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (2003). ¿Cómo dimensionar el personal administrativo de su organización? España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Sánchez, J. (2006). Estrategia Integral para pymes innovadoras. Colombia: Red Revista Escuela de Administración de Negocios.

Suárez, M. (2007). El Kaisen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total. México: Panorama Editorial S.A.

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TÍTULO: INFLUENCIA DEL MÉTODO KAISEN EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS DE UNA EMPRESA COMERCIAL CASO BODYBOM S.A.C. DEL DISTRITO DE PUENTE PIEDRA, EN EL PERIODO 2011

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la influencia del Método Kaizen en la reducción de costos comerciales de la empresa BODYBOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011?</li> </ul> <p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>PE1: ¿En qué medida el Método Kaizen mejorará el uso de energía eléctrica de la empresa BODYBOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011?</p> <p>PE2: ¿De qué manera influye el Método Kaizen en la eficiencia de los recursos humanos de la empresa BODY BOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011?</p> <p>PE3: ¿De qué forma el Método Kaizen incide en las técnicas de almacenaje de los productos de la empresa BODY BOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011?</p>	<p><b>OBJETIVO PRINCIPAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la influencia del Método Kaizen en la reducción de costos comerciales de la empresa BODY BOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011.</li> </ul> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>OE1: Investigar en qué medida el Método Kaizen mejorará el uso de energía eléctrica de la empresa BODY BOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011.</p> <p>OE2: Describir de qué manera influye el Método Kaizen en la eficiencia de los recursos humanos de la empresa BODY BOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011.</p> <p>OE3: Determinar de qué forma el Método Kaizen incide en las técnicas de almacenaje de los productos de la empresa BODY BOM S.A.C. del distrito de Puente Piedra, en el período 2011.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KAISEN</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• REDUCCION DE COSTOS COMERCIALES</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La reducción de los costos de una empresa no es necesario hacer un recorte de personal, sino se trata de implementar un sistemas que nos permita mejor la disminución de los costos, reducción de los inventarios almacenados, reducir el tiempo ocio de las máquinas y/o personales, verificando realmente que los implementos eléctricos sean los adecuados y la utilización de los mismos sea adecuado. Esto sin duda son parte importante para hacer una reducción de los costos.</li> <li>2. El Método Kaizen mejoró el uso de la energía eléctrica, la utilización de accesorios correctos, no solo para reducir costos a su vez para la seguridad de los colaboradores que están dentro de la empresa. Se obtuvo mayor durabilidad de los accesorios eléctricos, reducción de costo en un 30% en la facturación de consumo. De esta manera permitió reducir el costo en los productos y generar mayor utilidad.</li> <li>3. El Método Kaizen influyó en la eficiencia de los recursos humanos, se redujo el tiempo de ocio logrando optimizar las actividades de cada uno de los colaboradores, una perspectiva más amplia de la información del producto que el cliente solicita.</li> <li>4. El Método Kaizen permitió mejorar las técnicas de almacenaje, los productos se encuentran ubicados ordenadamente y de fácil manipulación, se redujo la merma por deterioro que era causa del mal almacenamiento, de esta manera se realiza mantenimiento de limpieza con facilidad, logrando así incremento en las ventas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener una política constante a través del manual de funciones para cada área, procesos que nos permitan continuar con la filosofía de Kaizen generando de esta forma la mejora continua. Los recursos humanos son los que le dan vida a la organización, máxime en una etapa de la sociedad en la que prevalecen los conocimientos.</li> <li>2. Verificar la adquisición de los productos, su calidad al igual que los recursos humanos. No sólo cuentan las aptitudes y capacidades, sino que en la actual gestión se le tiende a dar una importancia fundamental a la cultura y comportamiento de la organización y del sector o área dentro del cual debe desempeñarse el individuo, de manera de seleccionar a este no sólo por sus capacidades, sino además por las aptitudes para integrarse armónicamente al grupo de trabajo.</li> <li>3. Mantener las labores de capacitación y entrenamiento ya que resultan fundamentales para la actualización del personal. No hacerlo comporta un hecho grave, pues los conocimientos no podrán ser actualizados de un día para otro como si puede hacerse con una máquina. Pero si en su debido momento realizarlo.</li> <li>4. Comprender y tomar conciencia acerca del mejor uso de cada recurso o servicio. Es necesario el teléfono, o podemos utilizar internet o intranet (chat, chat con voz o bien mail). Que sistemas o planes especiales de comunicación existen que nos puedan hacer ahorrar costos.</li> </ol>

**CORPORACION  
VASCO S.A.C.**

*Jacky  
Form*

**LISTA DE PRECIOS  
VENDEDOR**

CODIGO	ARTICULO	COLORES	TALLA	2012	2011
				PRECIO	PRECIO
10010	TRUZA SPORT	BLANCO,NEG,PLOMO,TQZA, CHICLE,CORAL	S-M-L	6.1	5.6
10011	TANGA OLIMPICA	BLANCO,NEG.,FRESA,UVA, MARRON,VERDE PERICO,VINO	S-M-L	7.0	6.4
10012	BIK.PRINCES A	BLANCO,NEG,PERLA,ROJO, TURQUEZA	S-M-L	7.2	6.6
10013	TOP LYCRA	BLANCO,ROSADO,CELESTE, VERDE,PLOMO	28-30-32- 34-36	6.4	5.9
10015	TRUZA TROPICAL	BCO.1,BCO.2,NEGRO,TQZA, CHICLE,VERDE LIMA	S-M-L	6.0	5.4
10017	TANGA TROPICAL	BCO.1,BCO.2,NEGRO,TQZA, CHICLE,VERDE LIMA	S-M-L	5.8	5.2
10018	HILO REGULADOR	BCO,NEG,TQZA,PERLA,ROJO,UVA	S-M-L	6.4	6.0
10023	TANGA CARIBEÑA	BCO,NEGRO,TQZA,CHICLE, VERDE,LIMON	S-M-L	5.8	5.4
10024	BRASSIERE 550	BLANCO,NEGRO,TQZA.,CHICLE	32-38	16.6	15.3
10025	BRASSIERE ECON	BLANCO,NEGRO,TURQUEZA, BEIGE,CHICLE,VERDE	32-38	11.5	11.1
10026	TANGA SOÑADORA	BLANCO,NEGRO,BEIGE,ROJO, VERDE LIMA,TQZA,FRESA	S-M-L	6.5	6.1
10027	BIK.SEÑORIA L	BLANCO,NEGRO,BEIGE,ROJO, TURQUEZA,ROSADO	M-L-XL	7.7	7.2
10028	BOXER ENCAJE	BLANCO,NEGRO,PERLA,ROJO	S-M-L	8.9	8.9
10029	TRUZA SEÑORIAL	BLANCO,BEIGE,NEGRO,ROSA	S-M-L-XL	8.3	7.7
CAM-10	CAMPEONCIT O	BLANCO,CREMA,CELESTE, AZUL,PLOMO,VERDE OLIVO	4-6-8-10- 12-14	4.3	4.1
10039	TOP PIMA DAMAS	BLANCO,ROSADO,VERDE	28-30-32- 34-36	7.9	7.4
10040	HILO ROMANTICO	BLANCO,NEGRO,VERDE LIMA, TURQUEZA,UVA,ROJO	S-M-L	7.0	6.6
10041	TRUZA VALENTINA	BLANCO,NEGRO,BEIGE,TQZA, ROSADO,ROJO	S-M-L-XL	7.9	7.4
10042	GUAPITAS BRASIERE	BLANCO,CHICLE,LILA,CREMA, TQZA,VERDE AGUA,ROSADO	6-8-10-12- 14-16	5.6	5.1
10044	SEÑORIAL	BLANCO,BEIGE,NEGRO	34-36-38-40	23.6	21.7
10045	BOXER 1/2 LUNA	BLANCO,NEGRO,ROJO VINO, TURQUEZA,CHICLE,VERDE	S-M-L	9.5	8.9
10046	CONJ. GUAPITAS	BCO,CHICLE,TURQUEZA	8-10-12-14- 16	15.3	14.6
10047	TANGA FULL MAJICA	BLANCO,NEG,VINO,TQZA,VERDE, CHICLE	S-M-L	7.0	6.6
10048	BVD NIÑOS	BLANCO 4-6-8		8.9	6.6
10049	BVD NIÑOS	BLANCO 10-12-14		8.9	7.4
10051	HILO BOXER	BCO,NEG,TQZA,CHICLE,VERDE, UVA,MARRON	S-M-L	7.0	6.6

10052	BRASIERE FULL LYC	BCO,NEG,TQZA,CHICLE,VERDE, UVA,MARRON	<b>32-34-36- 38</b>	<b>25.8</b>	<b>24.5</b>
10053	GUAPITAS GIRL	BCO,VERDE,TQZA,CHICLE,LILA	4-6-8-10-12- 14-16	<b>6.6</b>	<b>6.1</b>
10054	BRASS PUSH UP TOP LADY	BCO,NEG,TQZA,CHIC,VERDE,UVA	<b>32-34-36- 38</b>	<b>29.9</b>	<b>29.1</b>
10055	PREHOR STRAP	BCO,CHIC,TQZA,FRESA,UVA,VERD	28-30-32- 34-36	<b>25.8</b>	<b>24.5</b>
10056	PUSH UP TANGA	BCO,NEG,TQZA,CHIC,VERDE,UVA	<b>32-34-36- 38</b>	<b>29.9</b>	<b>29.1</b>
10057	HAWAIANA BRASS TRIANGULA	BCO,NEG,FRES,UVA,VERDE,TQZA	<b>S-M-L</b>	<b>7.7</b>	<b>7.2</b>
10058	R BOXER	BCO,NEG,FRES,UVA,VERDE,TQZA	<b>30-32-34-36</b>	<b>28.1</b>	<b>27.6</b>
10059	CAMPEONCI T TRUZA	BCO,VERDE L,NARANJA,ROJO,TZA	<b>8-10-12-14</b>	<b>9.5</b>	<b>8.9</b>
10060	DIVINA	BCO,BEIGE,NEGRO,MELON	<b>S-M-L-XL</b>	<b>10.9</b>	<b>10.2</b>

**INFORME ANUAL  
INGRESOS  
BODYBOM SAC**

MES/AÑO	2012	2011
ENERO	22,451.9	10,394.2
FEBRERO	24,495.2	11,478.5
MARZO	28,085.5	15,794.7
ABRIL	31,098.2	15,248.6
MAYO	30,306.0	17,983.3
JUNIO	29,231.8	19,745.1
JULIO	38,085.3	19,624.3
AGOSTO	34,195.5	21,374.9
SEPTIEMBRE	34,373.9	22,755.4
OCTUBRE	36,164.7	22,082.1
NOVIEMBRE	35,744.5	22,179.6
DICIEMBRE	38,741.2	25,742.8
<b>TOTAL =</b>	<b>382,973.7</b>	<b>224,403.5</b>

**GASTOS - 2012**  
**BODYBOM SAC**  
**RUC: 20432522121**

2011	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOVIE	DICIEM	TOTAL
LUZ	342.0	289.0	297.0	312.0	327.0	308.0	293.0	315.0	322.0	304.0	337.0	346.0	3792.0
AGUA	198.5	184	179	199	211	205	212	208	197	198	215	223	2429.5
TELEFONO	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3504.0
ARRENDAMIENTO PRINCIPAL	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1300	1300	1300	1300	1300	1300	15300.0
ARRENDAMIENTO SUCURSAL			1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	17500.0
PLANILLA - PRINCIPAL	1300	1300	1300	1300	1300	1500	1500	1500	1500	1500	2100	2100	18200.0
PLANILLA - SUCURSAL			650	1300	1500	1500	1300	1300	1300	1300	1300	1500	12950.0
UTILES DE ASEO	62.5			65.7			55.2				68.3		251.7
UTILES DE OFICINA		34				37.2				34.5			105.7
PRESTAMO I	199.7	126.4	59.6										385.7
PRESTAMO II			669.2	640.5	569.9	535.5	466	425.8	369.1	281.2	251.3	184.5	4393.0
													0.0
<b>TOTALES =</b>	<b>3644.7</b>	<b>3475.4</b>	<b>6446.8</b>	<b>7109.2</b>	<b>7199.9</b>	<b>7377.7</b>	<b>7168.2</b>	<b>7090.8</b>	<b>7030.1</b>	<b>6959.7</b>	<b>7613.6</b>	<b>7695.5</b>	<b>78811.6</b>

**GASTOS - 2011**  
**BODYBOM SAC**  
**RUC: 20432522121**

2012	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIE	OCTUBRE	NOVIE	DICIE	TOTAL
LUZ	295.0	252.0	261.0	289.0	270.0	299.0	311.0	327.0	333.0	315.0	309.0	355.0	3616.0
AGUA	207	213	196	189	199	215	202	188	174	179	182	195	2339.0
TELEFONO	318	318	318	318	318	318	292	292	292	292	292	292	3660.0
ARRENDAMIENTO PRINCIPAL	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1250	1250	1250	1250	1250	1250	14100.0
ARRENDAMIENTO SUCURSAL													0.0
PLANILLA - PRINCIPAL	1200	1200	1200	1200	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	18400.0
PLANILLA - SUCURSAL													0.0
UTILES DE ASEO		62.8				57.6				59.3			179.7
UTILES DE OFICINA	37.5				33.2				38.7				109.4
PRESTAMO I				855.1	648.5	576.9	524.8	487.4	431.4	361.9	315.1	246.8	4447.9
PRESTAMO II													0.0
													0.0
<b>TOTALES =</b>	<b>3157.5</b>	<b>3145.8</b>	<b>3075.0</b>	<b>3951.1</b>	<b>4268.7</b>	<b>4266.5</b>	<b>4279.8</b>	<b>4244.4</b>	<b>4219.1</b>	<b>4157.2</b>	<b>4048.1</b>	<b>4038.8</b>	<b>46852.0</b>

**EMPRESA BODY BOM S.A.C**  
**Determinación del Impuesto a la Renta**  
**Al 31 Diciembre 2011 y 2012**  
**(expresados en nuevos soles)**

	2011	2012
Utilidad antes de adiciones y deducciones	8,653.57	15338.53
	0.00	0.00
<b>Renta neta del ejercicio</b>		<b>15,338.53</b>
Renta neta del ejercicio		
Perdida del ejercicio	0.00	0.00
Ingresos Exonerados	0.00	0.00
Pérdidas netas compensables de ejercicios anteriores	0.00	0.00
Renta Neta Imponible	8,653.57	15338.53
<b>Total Impuesto a la Renta</b>	<b>2,596.07</b>	<b>4,601.56</b>

**EMPRESA BODY BOM S.A.C**  
**Estado de Perdida y Ganancias**  
**Al 31 Diciembre 2011 y 2012**  
**(expresados en nuevos soles)**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ventas Netas o ingresos por servicios	224,403.50	383,258.80
(-) Costo de ventas	-203,870.58	-348,190.62
Utilidad de Margen de distribución	20,532.92	35,068.18
Gastos:		
(-) Gastos de venta	-1,746.48	-5,273.59
(-) Gastos de administración	-3,331.33	-14,537.91
Utilidad de operación	15,455.11	15,256.68
(-) Gastos Financieros	-6,887.37	-1009.28
Utilidad Financiera	8,567.74	14,247.40
Impuesto a la renta		
<b>Utilidad despues del impuesto a la renta</b>	<b>8,567.74</b>	<b>14,247.40</b>

## FORMATO 3.1 : "LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - BALANCE GENERAL" (1)

**EJERCICIO: DICIEMBRE  
2012**

**RUC: 20432522121**

**APELLIDOS Y NOMBRES, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL: BODY BOM S.A.C**

	EJERCICIO O PERIODO	EJERCICIO O PERIODO
--	------------------------	------------------------

-	EJERCICIO O PERIODO	EJERCICIO O PERIODO
---	------------------------	------------------------

ACTIVO	2011	2012
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	1,073.24	6,746.61
Valores Negociables		
Cuentas por Cobrar Comerciales		
Cuentas por Cobrar a Vinculadas		
Otras Cuentas por Cobrar		
Existencias	148,961.61	76,700.40
Gastos Pagados por Anticipado		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>150,034.85</b>	<b>83,447.01</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		

PASIVO Y PATRIMONIO	2011	2012
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Sobregiros y Pagarés Bancarios		
Cuentas por Pagar Comerciales	47,846.94	
Cuentas por Pagar a Vinculadas		
Otras Cuentas por Pagar	24,285.18	
Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>72,132.12</b>	<b>-</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Deudas a Largo Plazo		
Cuentas por Pagar a Vinculadas		
Ingresos Diferidos		

Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo		
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		
Inversiones Permanentes		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de depreciación acumulada)	10,656.31	8,355.51
Activos Intangibles (neto de amortización acumulada)	-2,396.98	-2,298.31
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Activo		
Otros Activos	19,067.41	5,284.41
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>27,326.74</b>	<b>11,341.61</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>177,361.59</b>	<b>94,788.62</b>

Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Pasivo		
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>72,132.12</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
Capital	53,222.40	41731.2
Capital Adicional		
Acciones de Inversión		
Excedentes de Revaluación		
Reservas Legales		
Otra Reservas		
Resultados Acumulados	43,439.33	38810.02
Utilidad del Ejercicio	8,567.74	14247.4
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>105,229.47</b>	<b>94,788.62</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>177,361.59</b>	<b>94,788.62</b>

### CUADRO DE PROYECCIÓN

<b>OBJETIVOS</b>	<b>Real MES 1 S/Kaisen</b>	<b>Plan MES 2 C/Kaisen</b>	<b>RESULTADO PROYECTADO MES 3</b>	<b>MEJORA PLANEADA</b>	<b>MEJORA PROYECTADA</b>
Investigar en qué medida el Método Kaisen mejorará el uso de energía eléctrica	s/ 342	s/ 280	s/ 250	80%	100%
Describir de qué manera influye el Método Kaisen en la eficiencia de los recursos humanos	50%	70%	80%	30%	100%
Determinar de qué forma el Método Kaisen incide en las técnicas de almacenaje de los productos	50%	70%	80%	30%	100%