

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico y Administrativas Escuela Profesional de Administración de Empresas



“PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN LAS HERRAMIENTAS KAIZEN, 5’S Y MANUFACTURA ESBELTA PARA OPTIMIZAR EL ÁREA DE ALMACÉN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA VIRGEN DE COPACABANA. AREQUIPA, 2021”

Tesis presentada por las Bachilleres:

Luque Casilla, María Elena

Miranda Delgado, Lady del Carmen

Para Optar el Título Profesional de
Licenciadas en Administración de Empresas

Asesora:

Mg. Trillo Espinoza, Verónica

Arequipa – Perú

2022

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 14 de Junio del 2022

Dictamen: 003507-C-EPAE-2022

Visto el borrador del expediente 003507, presentado por:

2015601532 - MIRANDA DELGADO LADY DEL CARMEN

2015241122 - LUQUE CASILLA MARIA ELENA

Titulado:

**PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN LAS HERRAMIENTAS
KAIZEN, 5'S Y MANUFACTURA ESBELTA PARA OPTIMIZAR EL ÁREA DE ALMACÉN DE LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA VIRGEN DE COPACABANA. AREQUIPA, 2021**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**0167 - TORRES PAREDES LUIS EMILIO
DICTAMINADOR**



**0312 - TACO TAMO JUAN HECTOR ALEJANDRO
DICTAMINADOR**



**2899 - LEWIS ZUÑIGA PATRICIO FEDERICO
DICTAMINADOR**



Dedicatoria

La presente tesis la dedico de manera especial a Dios, a mis padres por su compañía y consejos, a mi hermano quien ha sido mi mayor motivación para no rendirme y lograr ser un ejemplo para él, y a mis demás familiares en especial a mi abuelita Margarita Huisa y mi tío Cesar Jara quienes me iluminan desde el cielo.

María Elena Luque Casilla

El presente trabajo está dedicado a Dios, por guiarme y darme la fuerza necesaria para continuar ante las adversidades y a mis padres por su apoyo incondicional, brindarme educación y comprensión en todo momento.

Lady Del Carmen Miranda Delgado

Agradecimiento

El principal agradecimiento es para Dios, quien me ha guiado y me ha dado fortaleza para lograr mis objetivos, mis padres Fredy Luque y Elia Casilla por su esfuerzo y sus enseñanzas brindadas, mi hermano por su comprensión y amor, mis abuelitos por su infinito amor y motivación diaria, mis tíos Romel Jara, Jimena Jara y Cesar Jara quienes fueron partícipes de mi crecimiento y me brindaron su apoyo incondicional, mi compañera Lady, mis profesores, y a la Universidad Católica Santa María por ser mi alma mater en estos años de estudios.

María Elena Luque Casilla

Me gustaría agradecer a mis padres, mi compañera Marielena y Gaurav Srivastava por la paciencia y amor que todos me demuestran en todo momento y especialmente en el proceso de realización de tesis, también en mi mejor amigo Puki, quien estuvo en todas las etapas de mi educación hasta la culminación de la presente tesis y tendrá un lugar importante en mi corazón.

Agradezco también a la Universidad Católica Santa María por ser mi segunda casa durante los años de formación académica.

*Lady del Carmen Miranda
Delgado*

RESUMEN

Existen herramientas de gestión empresarial para optimizar el área de almacén, siendo estas clasificadas y designadas según el tipo de empresa, en este caso, la distribuidora de estudio es una microempresa por lo que requiere de herramientas rápidas, viables y flexibles. Es importante reconocer las variables investigadas en el presente trabajo de investigación, variables que serán claves para la solución de los problemas presentados en dicha empresa, ya que la distribuidora no presenta una óptima gestión de almacén por lo que se hará un estudio para encontrar las debilidades y fortalezas del área estudiado.

La presente investigación es tipo descriptiva ya que estudiará un caso real y actual, el caso de la distribuidora de Copacabana, por ende, se propone algunas herramientas para la mejora de gestión de su almacén, por lo que se menciona tres herramientas que van de acuerdo con la misma, las cuales son Kaizen, 5s y manufactura esbelta.

De acuerdo a los problemas diagnosticado, se propone la aplicación de tres herramientas que ayudarán a optimizar la gestión empresarial en el área de almacén de la empresa distribuidora, empezando por la aplicación de la herramienta 5s para mejorarla distribución , luego se continua con la herramienta Kaizen para analizar las causas del problema y poder realizar proyecciones, por último y no menos importante la herramienta manufactura esbelta, que ayudará a ordenar y eliminar actividades que no tienen importancia y son un despilfarro. Para el área de almacén de la empresa de estudio, concluyendo que las herramientas de gestión propuestas, son las que responden a las necesidades de la empresa, ajustándose al ritmo de crecimiento.

Palabras clave: Gestión empresarial, almacén, Empresa distribuidora, Kaizen, 5's y Manufactura esbelta

ABSTRACT

There are business management tools to optimize the warehouse area, these being classified and designated according to the type of company, in this case, the study distributor is a micro-company, so it requires fast, viable, and flexible tools. It is important to recognize the variables investigated in this research work, variables that will be key to solving the problems presented in said company, since the distributor does not present optimal warehouse management, so a study will be carried out to find weaknesses. and strengths of the studied area.

This research is descriptive since it will study a real and current case, the case of the Copacabana distributor, therefore, some tools are proposed to improve the management of its warehouse, for which three tools are mentioned that are in agreement with the same, which are Kaizen, 5s and lean manufacturing.

According to the problems diagnosed, the application of three tools is proposed that will help optimize business management in the warehouse area of the distribution company, starting with the application of the 5s tool to improve distribution, then continuing with the Kaizen tool to analyze the causes of the problem and to be able to make projections, last but not least the lean manufacturing tool, which will help to organize and eliminate activities that are not important and are wasteful. For the warehouse area of the study company, concluding that the proposed management tools are those that respond to the needs of the company, adjusting to the growth rate.

Keywords: Business management, warehouse, Distribution company, Kaizen, 5's, and Lean Manufacturing

ÍNDICE

DICTAMEN APROBATORIO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

RESUMEN..... iv

ABSTRACT..... v

ÍNDICE vi

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO TEÓRICO 3

1. Planteamiento del problema 3

1.1. Determinación del problema 3

1.2. Descripción del problema..... 3

1.3. Tipo de problema 5

1.4. Variables 5

1.4.1. Análisis de variables: 5

1.4.2. Operacionalización de variables..... 6

1.4.3. Matriz de Consistencia 7

1.5. Interrogantes Básicas..... 8

1.5.1. Interrogante General..... 8

1.5.2. Interrogantes Especificas..... 8

2. Justificación..... 8

2.1. Justificación profesional..... 8

2.2. Justificación académica..... 9

2.3. Justificación social 9

3. Objetivos 10

3.1. Objetivo General 10

3.2. Objetivos Específicos..... 10

4. Marco Teórico 10

4.1. Gestión empresarial..... 10

4.1.1. Concepto..... 10

4.1.2. Funciones 11

4.1.3. Herramientas	14
4.1.4. Operaciones Logísticas	19
4.2. Gestión de inventarios	20
4.2.1. Gestión de transporte y distribución.....	21
4.2.2. Gestión de almacén	21
4.3. Sobre la empresa	22
4.3.1. Identidad corporativa.....	22
4.4. Antecedentes	24
4.4.1. Antecedentes Nacionales.....	24
4.4.2. Antecedentes Internacionales	27
5. Hipótesis.....	28
5.1. Hipótesis General	28
5.2. Hipótesis específicas	28
CAPÍTULO II.	
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	29
1. Técnicas e instrumentos	29
1.1.1. Técnica	29
1.1.2. Instrumentos	29
2. Campo de Verificación.....	30
2.1. Ámbito.....	30
2.2. Unidades de Estudio.....	31
2.3. Temporalidad	31
3. Estrategia de recolección de Datos.....	31
3.1. Recursos necesarios.....	31
3.2. Cronograma de la investigación.....	32
CAPÍTULO III.	
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA	34
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS	80
3. ANEXOS.....	82
3.1. Anexo 1: Manual de buenas prácticas	82
3.2. Anexo 2: Evaluación de la 4S	88

Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de Variables	6
Tabla 2	Cuadro matriz de consistencia	7
Tabla 3	Presupuesto	32
Tabla 4	Análisis de propuesta	48
Tabla 5	Compras 2020-2021 de moños y ovillos	49
Tabla 6	Demanda proyectada 2022 para los moños	51
Tabla 7	Demanda proyectada 2022 para los Ovillos	53
Tabla 8	Notas referentes de evaluación	70

Índice de figuras

Figura 1	Gestión empresarial	11
Figura 2	Control de Gestión Empresarial	13
Figura 3	Sistema de Kaizen	14
Figura 4	Proceso de Identificación de elementos	16
Figura 5	Aplicación del sistema Seiton	17
Figura 6	Diagrama de Ishikawa	19
Figura 7	Logo de la empresa	22
Figura 8	Ubicación de la empresa	30
Figura 9	Etapas de la tesis	33
Figura 10	Guía de Remisión Distribuidora Virgen de Copacabana	35
Figura 11	Facturas de proveedor y de transporte	36
Figura 12	Flujograma de recepción de mercaderías	37
Figura 13	Organización actual del almacén	38
Figura 14	Flujograma de almacenamiento	39
Figura 15	Flujograma de conservación y mantenimiento	41
Figura 16	Flujograma de distribución	43
Figura 17	Flujograma de gestión y control de inventario	44
Figura 18	Espina de Ishikawa	47
Figura 19	Demanda de almacén de Moños	50
Figura 20	Demanda de Almacén de Ovillos	52
Figura 21	Área de Madejas y ovillos	56
Figura 22	Salidas de productos	57
Figura 23	Planos de almacenamiento	58
Figura 24	Tipo de anaquel	60
Figura 25	Paquetes de productos	61
Figura 26	Distribución actual del almacén	62

Figura 27	Propuesta de distribución de ovillos	63
Figura 28	Distribución propuesta por marcas para anaqueles	64
Figura 29	Distribución de andamios en el plano	65
Figura 30	Señalización propuesta	68
Figura 31	Propuesta de manufactura esbelta	71
Figura 32	Propuesta de tarjeta Kardex	73
Figura 33	Sistema de gestión de inventario propuesto	74



INTRODUCCIÓN

Se estudian diferentes herramientas que son adecuadas para implantar en un área de almacén, sin embargo, no todas las herramientas son útiles para todos los almacenes, lo cual requiere de un análisis y estudio de la empresa que requiere de estas herramientas. Así mismo, la empresa de estudio es una distribuidora que aprovecho la coyuntura actual para poder ampliar su carta de clientes y la variedad de productos, a lo largo de sus veinte años de trabajo, no tuvo asesoría sobre gestión empresarial, por lo cual, sigue siendo una microempresa. Sin embargo, el equipo de trabajo de dicha empresa pudo observar las debilidades y causas de la situación actual de la empresa siendo esta un determinante importante para la motivación de su equipo de trabajo hacia la mejora y capacitación continua de todo el equipo laboral.

Por tal motivo, la empresa de estudio, se vio obligada a mejorar y optimizar su gestión de almacén ya que presentaba exceso de inventario de existencias, por lo que su distribución y orden no era el adecuado. Por ende, se reconoce que el problema encontrado tiene soluciones viables, rápidas y sobre todo eficaces. Como resultado y solución a los diferentes problemas se plantean 3 conclusiones y tres recomendaciones que explican detalladamente por qué debería aplicar tres herramientas claves para la optimización de gestión empresarial en el área de almacén de la empresa de estudio.

Así mismo, el desarrollo de la presente tesis consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I. Planteamiento teórico, en el que se encuentra desarrollado el problema, la descripción, la justificación, los objetivos, el marco teórico, antecedentes e hipótesis.

Capítulo II. Planteamiento operacional, en el que se ha desarrollado las técnicas e instrumentos, campo de verificación, las estrategias de recolección de datos, recursos necesarios y cronograma de la investigación.

Capítulo III. Diagnóstico y propuesta. En el que se ha desarrollado el diagnóstico a través del análisis de procesos del área y la identificación de riesgos, seguido de la propuesta basada en las tres herramientas de gestión propuestas.

Finalmente se expone las conclusiones y recomendaciones



CAPITULO I

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. Planteamiento del problema

1.1. Determinación del problema

La empresa distribuidora de lanas Virgen de Copacabana, cuenta con un método de gestión tradicional para el área de almacén a lo largo de sus más de 20 años de participación en el mercado. Dado los recientes eventos, consecuencias de la pandemia del Covid-19, la población arequipeña se vio obligada a permanecer en cuarentena aprovechando el tiempo libre para desarrollar y aprender actividades diversas como el tejido, por lo que la empresa se vio la oportunidad a adquirir diversas marcas de lanas, lo cual produjo un aumento de inventario. Sin embargo, el área de almacén no estaba preparada para la recepción y almacenamiento de la mercancía adquirida. Por ende, la presente investigación propone una serie de herramientas de gestión que aportaran mejoras en la zonificación, soluciones en la rotación de inventarios y preparación efectiva de pedidos viables para el área de almacén de dicha empresa.

1.2. Descripción del problema

La gestión es un sistema que se asocia y enlaza con la comprensión y entendimiento de una estrategia planteada y la instauración de medios para lograr y llegar a los objetivos de la empresa, abasteciendo y equipando medios para el flujo de información que fundamentará la elección de decisiones y acciones efectivas, para lo cual se necesita de herramientas que ayudaran a la empresa a confrontar continuos cambios en el mercado logrando así una buena posición competitiva. Algunas de las herramientas comúnmente usadas son:

El método de Kaizen, que es uno de los mejores métodos debido a que los costos de implementación son mínimos y es una herramienta estratégica para lograr y

superar los objetivos y metas, además de agregar una ventaja competitiva en un mercado libre (Boca, 2011).

El método de las 5S es el acrónimo de cinco palabras en japonés las cuales son Seiri (clasificación), Seiton (orden), Seiso (limpieza) y Shitsuke (estandarizar), la cual asegura la mejora continua mediante la limpieza y resulta con mejores estándares ambientales y de seguridad (Ho, 1997). El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral incorpora aspectos de dirección estratégica y evaluación de desempeño en la empresa teniendo como indicadores clientes, negocio interno, innovación y perspectiva financiera el cual es uno de los indicadores más relevantes en la evaluación organizacional (Montoya, 2011). La gestión puede aplicarse en diferentes áreas de la empresa, por ejemplo: área de almacén, ventas, etc. Cabe señalar que la presente investigación se desarrollará en mayor parte dentro del área de almacén.

Así mismo, Baixauli (2019) en su libro *Gestión y logística del área de almacén* conceptúa al área de almacén como el encargado de la recepción, almacenamiento, preparación de pedidos y salida de la mercancía final de la empresa, teniendo una zonificación obligatoria para optimizar espacios, facilitar su desarrollo y funcionamiento eficientemente.

La empresa distribuidora de lanas Virgen de Copacabana es la única distribuidora de lanas en Arequipa, con más de 20 años dentro del mercado Arequipeño. Inició trabajando con una marca nacional y actualmente trabaja con 10 marcas entre nacionales e internacionales, razón por la cual presenta deficiencias en el área de almacén. El incremento de mercancía dio a conocer al área de almacén que no había una gestión de almacén eficiente y que los procesos dentro del área no se rediseñaron a lo largo de los años por lo que presenta problemas en dicha área. Dicho esto, decidimos realizar un estudio para identificar los problemas del área de almacén y así mismo plantear y proponer soluciones viables y factibles que pueda ejecutar hoy en día, a pesar de la coyuntura actual, la empresa distribuidora de lanas Virgen de Copacabana de Arequipa.

1.3. Tipo de problema

La gestión del área de almacén tuvo repercusiones negativas como falta de zonificación, exceso de inventario, falta de listado de inventarios, entre otros debido al incremento de mercancía en el último año. Por lo que el tipo de problema a abordar es descriptivo, para lo cual se describe el área, procesos y la solución de este.

1.4. Variables

1.4.1. Análisis de variables:

- Variable Independiente

Herramientas de gestión empresarial: Son todas aquellas que optimizan, transforman, buscan soluciones, métodos y procedimientos que mediante un sistema, indicador o instrumento permiten y facilitan la administración de dicha organización de manera eficiente y profesional. (Schwarz, 2018)

- Variable Dependiente

Área de almacén: Es aquella área encargada de recibir, almacenar y distribuir bienes, materiales y suministros, garantizando así que se cumpla la calidad y especificaciones solicitadas por parte de la empresa (Revista de la Universidad Tecnológica de Panamá, 2015),

1.4.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de Variables

Variable	Subvariable	Indicador	Medios
Herramientas de gestión empresarial	Kaizen	N de activos o valorización del almacén (soles)	Guías documentarias
	Metodo 5S	Costos de Capital	Guías documentarias
	Estructura esbelta	Costos Operativos	Guías documentarias
Area de almacén	Inventarios	N productos existentes	Guías de observacion
	Entradas y salidas	Rotacion de inventarios	Guías documentarias
		Certificacion de proveedores	Guías documentarias
	Numero de proveedores	Volumen de compra	Guías documentarias
	Recepcion de mercancia	Rotación de mercancia	Guías documentarias
	Almacenamiento	Distribuciones	Guías documentarias
	Distribucion		Guías documentarias

Nota: Cuadro de operacionalización de variables, Adaptación propia en base a la investigación realizado, 2022.

1.4.3. Matriz de Consistencia

Tabla 2

Cuadro matriz de consistencia

Variable	Subvariable	Indicadores	Medios	Preguntas	Objetivos	Hipótesis
Herramientas de gestión empresarial	Kaizen Metodo 5S Estructura esbelta	N de activos o valorizacion del almacen (soles) Costos de Capital Costos Operativos	Guías documentarias Guías documentarias Guías documentarias	¿Cómo será la propuesta de herramientas de gestión empresarial para optimizar el área de almacén de las MYPES del sector textil en el caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana en Arequipa al 2021?	Proponer herramientas de gestión empresarial para optimizar el área de almacén de las MYPES del sector textil en el caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana en Arequipa al 2021	Es probable que las herramientas de gestión propuestas para la empresa distribuidora Virgen de Copacabana optimicen el área de almacén en los procesos de inventario, salidas y entradas, sirviendo de modelo para las MYPES del sesctor textil
Area de almacen	Inventarios Entradas y salidas Numero de proveedores Recepcion de mercancía Almacenamiento Distribucion	N productos existentes Rotacion de inventarios Certificacion de proveedores Volumen de compra Rotación de mercancía Distribuciones	Guías de observacion Guías documentarias Guías documentarias Guías documentarias Guías documentarias Guías documentarias	Preguntas específicas ¿Cuál es la situación actual de los procesos del área de almacén en el caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana? ¿Cuáles serán los procesos problemáticos del área de almacén del caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana? ¿Qué herramientas de gestión se propondrán para el área de almacén del caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana	Objetivos específicos Evaluar la situación actual de los procesos del área de almacén del caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana Identificar los procesos problemáticos del área de almacén del caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana Determinar herramientas de gestión que se propondrán al área de almacén del caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana	Hipótesis específicas -Es probable que la situación actual de los procesos del área de almacén del caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana sean ineficientes. -Dado que el área de almacén dificultades, es probable que se identifiquen como procesos problemáticos: el almacenamiento y el control de existencias -Dado que el área de almacén cuenta con una gestión deficiente, es probable que se pueda proponer como herramientas de gestión: Kaizen, 5S y estructura esbelta

Nota: Cuadro Matriz de consistencia, Adaptación propia en base a la investigación realizado, 2022.

1.5. Interrogantes Básicas

1.5.1. Interrogante General

¿Cómo será la propuesta de herramientas de gestión empresarial basado en Kaizen, 5'S y manufactura esbelta para optimizar el área de almacén de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana en Arequipa al 2021?

1.5.2. Interrogantes Especificas

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos del área de almacén en el caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana?
- ¿Cuáles serán los procesos problemáticos del área de almacén en el caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana?
- ¿Qué herramientas de gestión se propondrán para el área de almacén en el caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana?

2. Justificación

2.1. Justificación profesional

A lo largo de los cinco años de carrera universitaria de las tesis, la empresa estuvo dispuesta a brindar información en los proyectos académicos y nuevamente está dispuesta a cooperar y aplicar las recomendaciones de las tesis después de concluir con la investigación.

La presente investigación brindará experiencia, aplicando conocimientos obtenidos a lo largo de los cinco años de estudio profesional en la carrera de administración de empresas demostrando así la formación académica y profesional mostrando así la capacidad para realizar un proyecto de investigación de manera adecuada, con el fin de obtener los títulos profesionales de las investigadoras. Con toda la investigación realizada se puede afirmar que se puede desarrollar y hasta comparar con algunas teorías,

además de conocer el comportamiento de las variables que hemos identificado y ver la relación entre ellas, donde surgirán recomendaciones e ideas por parte de las tesis.

2.2. Justificación académica

La presente investigación tiene como finalidad de obtener mejoras y beneficios sostenibles a mediano y largo plazo en el área de almacén de diferentes MYPES del sector textil, dado que en el Perú y la mayor parte de América Latina la forma de gestión informal y poco profesional es una de las mayores desventajas competitivas, dado el escaso conocimiento de herramientas de gestión empresarial restando así eficacia, eficiencia, rentabilidad y desarrollo sostenido, por lo que, esta investigación muestra herramientas de gestión poco conocidas o aplicadas como el método de Kaizen, implementación de las 5s y estructura esbelta. A partir de este tema, se busca generar más investigaciones en la línea de gestión, sobre herramientas de gestión de bajo costo, efectivas y ya aplicadas en algunos países de otros continentes.

2.3. Justificación social

La presente investigación aportará información, sirviendo como guía para las MYPES del sector textil que tengan inconvenientes en el área de almacén, o micro y pequeñas empresas que cuenten con una estructura similar, o que cuenten con más de tres productos, proporcionando así soluciones para aquellas que tengan problemas similares en el área de almacén, mediante la aplicación y conocimiento de herramientas de gestión sencillas y de bajo presupuesto que maximizaran la eficiencia del área de almacén en pequeñas empresas del sector textil, que no tengan mucho presupuesto, logrando así una efectiva gestión empresarial, que no necesita una capacitación compleja, consecuentemente brindará una mayor ganancia para las empresas, promoviendo el crecimiento de todo el sector textil.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Proponer herramientas de gestión empresarial basado en las herramientas Kaizen, 5'S y manufactura esbelta para optimizar el área de almacén de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana en Arequipa al 2021

3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar situación actual de los procesos del área de almacén de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana.
- Identificar los procesos problemáticos del área de almacén de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana.
- Determinar herramientas de gestión que se propondrán al área de almacén de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana.

4. Marco Teórico

4.1. Gestión empresarial

4.1.1. Concepto

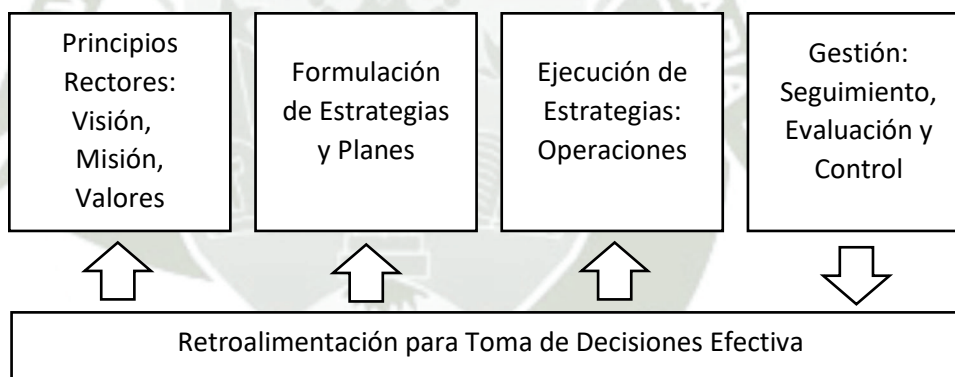
Según Sánchez, en su libro *Indicadores de gestión*, indica que la gestión empresarial se relaciona y afilia a la organización, prácticas, sistemas y procedimientos que apoyan y proporcionan un flujo de información para la elección de decisiones, control, evaluación y dirección estratégica del negocio (Sánchez, 2013). Asimismo, señala que la gestión es un grupo y sistema de acciones y estructuras que guían a la empresa con la finalidad de alcanzar resultados positivos o mejores.

Sánchez (2013) relaciona a la administración, gerencia y control de gestión, por lo que se deduce que la gestión está a la utilidad y asistencia de la estrategia planteada. Entonces se puede resumir todo en que la gestión empresarial es un sistema que se asocia y enlaza con la comprensión y entendimiento de una estrategia planteada y la instauración de medios para lograr y llegar a los objetivos de la empresa, abasteciendo y equipando medios para el flujo de información que fundamentará la elección de decisiones y acciones efectivas.

En la siguiente figura, se logra conceptualizar la gestión en tres niveles: gestión estratégica, táctica y operativa.

Figura 1

Gestión empresarial



Nota. Estrategia y Gestión. Adaptado de "Indicadores de Gestión Empresarial" por J. Sánchez, 2013.

4.1.2. Funciones

A. Planificación

Según Terry (1999), la planificación es la función basada en acontecimientos pasados considerados como experiencia, con el propósito de

determinar estrategias, planes y actividades necesarias para lograr con éxito objetivos y metas a largo y corto plazo.

B. Organización

El libro *Cuadernos de dirección estratégica y planificación* define como organización al desenvolvimiento de la dirección empresarial, ya que la organización es la encargada de la realización de las acciones que conjuntamente logran objetivos planteados y dados por gerencia (Maqueda, 1996).

Según Maqueda (1996), una empresa está bien organizada cuando las partes de esta, personas o áreas, conocen y reconocen con claridad sus funciones que desempeñan y alcanzar los objetivos de interés de la empresa. De acuerdo con el libro *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*, Maqueda presenta cinco objetivos indispensables para las empresas, los cuales son:

- Suministrar una estructura organizativa, destinando funciones al cuerpo laboral
- Establecer líneas de autoridad y responsabilidad
- Crear canales de comunicación
- Diseñar procesos y plan para lograr los objetivos de la empresa.
- Determinar procesos adecuados para el reclutamiento de personal.

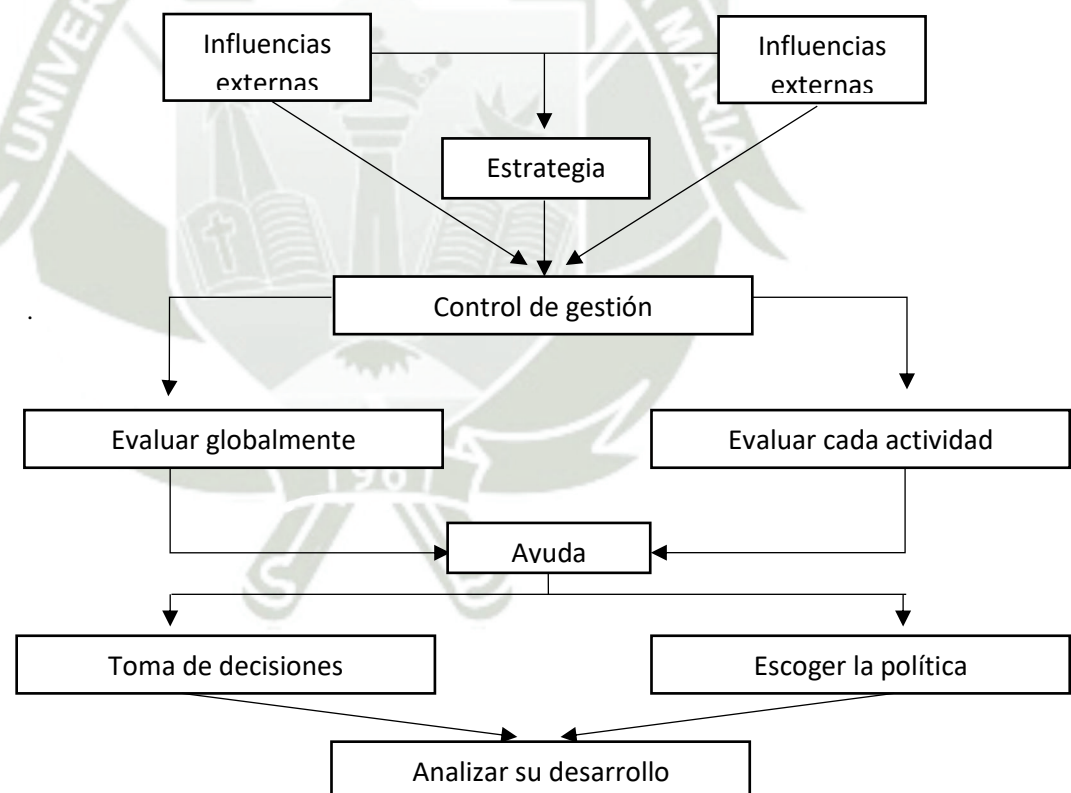
C. Dirección

Según Fayol (1971), la dirección consiste en dirigir lo cual involucra ordenar, coordinar, influenciar, motivar y evaluar a los subordinados con la finalidad de alcanzar lo propuesto en la planificación, esto bajo la responsabilidad de las unidades de mando jerárquicas.

D. Control

Moreno muestra en el libro *Control de gestión*, que el mercado cambia constantemente por las fuentes de balance, financieras y las ganancias no son suficientes para gestionar una empresa eficientemente, los cambios varían cada vez más rápido, por ende, hay que desarrollar la habilidad de la adaptación al perfil y necesidades del cliente y la competencia es global y más potente. Por lo tanto, Moreno indica que el control de gestión es una herramienta que apoya al mejoramiento de la competitividad para que la empresa sea sostenible a largo plazo.

Figura 2
Control de Gestión Empresarial



Nota. En la figura 2 podemos ver el proceso y partes de un control de gestión empresarial eficiente. Adaptado de "Control de gestión" por F. Moreno, 2013.

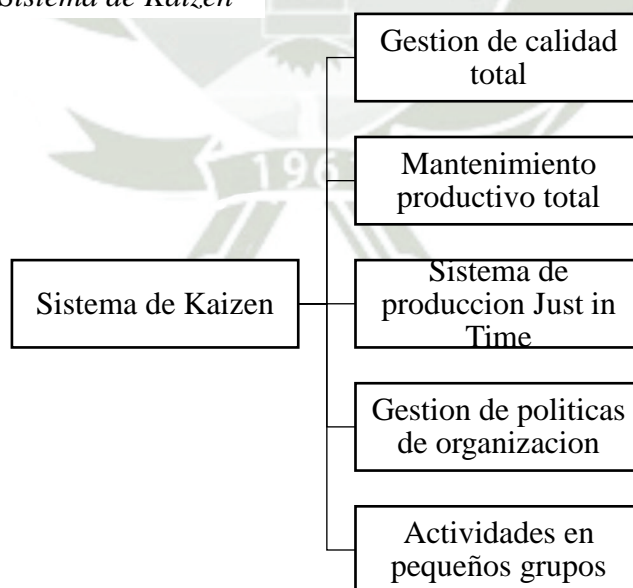
4.1.3. Herramientas

4.1.3.1. Metodología de Kaizen

La metodología de Kaizen según Boca (2011), es uno de los mejores métodos debido a que los costos de implementación son mínimos, es una herramienta estratégica para lograr y superar los objetivos y metas, además de agregar una ventaja competitiva en un mercado libre.

Parte crucial de esta metodología según menciona Boca (2010), es la relación entre el gerente y el subordinado debido a que una buena relación y mezcla de esfuerzos permiten mejores resultados para la compañía, mediante el proceso de comunicación y refuerzo de sentimiento de afiliación. Las compañías que buscan tener un mejor desempeño deberán mantener su posición como líder en el mercado mediante la calidad en sus productos o servicio, reduciendo costos y motivando a todos sus subordinados. (Foster, 2010).

Figura 3
Sistema de Kaizen



Nota. Cuadro de Sistema de Kaizen. Adaptado de “Kaizen method in production management” por G. Boca, 2011, *International scientific conference young scientists*, p.14.

4.1.3.2. Método de las 5 S

Partiendo de Ho (1997), las 5S es el acrónimo de cinco palabras en japones las cuales son Seiri (clasificación), Seiton (orden), Seiso (limpieza) y Shitsuke (estandarizar), la cual asegura la mejora continua mediante la limpieza y resulta con mejores estándares ambientales y de seguridad. Sevim (2005) refiere que las 5S se vuelven más eficaces cuando se integran al sistema de gestión. Cabe señalar que acorde con Narasimhan (2009), el apoyo del nivel de gestión es vital para obtener beneficios en su implementación.

A. Clasificación (Seiri)

Partiendo de Peterson (2001), la primera S se concentra en eliminar elementos no necesarios en el lugar de trabajo, mediante la identificación y clasificación como equipos, documentos, entre otros. El sistema comúnmente aplicado según Harrington (2000), es mediante etiquetas donde la roja clasifica elementos no necesarios, raramente usados en el área de trabajo organizados fuera del área de trabajo o enviados al almacén. Aquellos elementos completamente no necesarios según Lancucki (2001) serán desechados, identificar objetos obsoletos, accesorios y herramientas inservibles ayudarán a tener un área de trabajo mejor organizada. Al momento de utilizar el criterio de etiquetas rojas se deberá acorde a Dudek-Burlikowska (2006), hacer las siguientes preguntas, ¿Cuánto se necesita? ¿Con qué frecuencia se necesita? ¿Es útil? Después de que se respondan todas estas preguntas, adjunte la etiqueta roja y decida qué acciones se deben tomar

Figura 4

Proceso de Identificación de elementos



Nota. Cuadro del Proceso de Identificación. Adaptado de “Metodología dinámica para la implementación de 5’s en el área de producción de las organizaciones” por V. Pérez, B. Quintero y L. Charles, 2017, *Revista de Ciencias Estratégicas*, p. 411

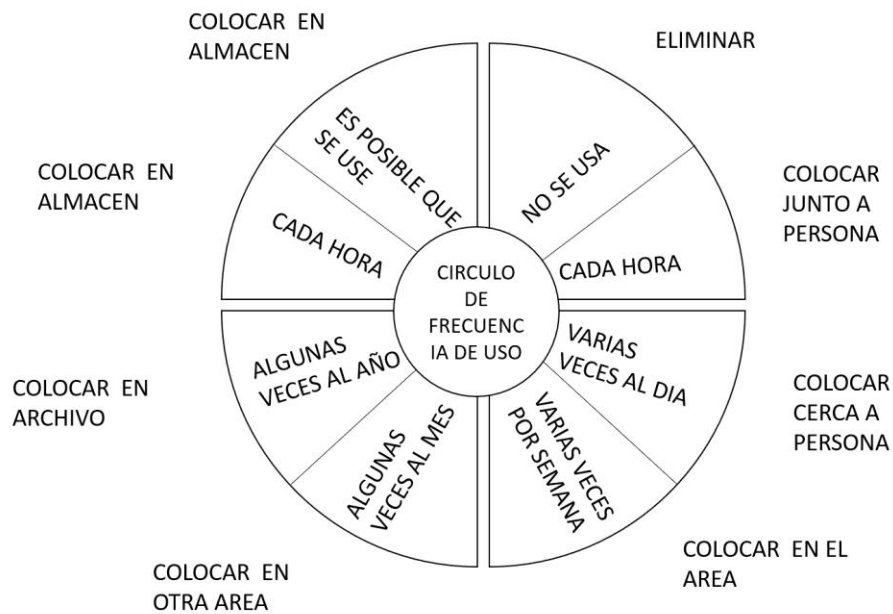
B. Poner en Orden (Seiton)

Según Peterson (2001) la segunda S correctamente esta recreada en la siguiente frase “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”, se enfoca en el efectivo almacenamiento y segregación de cosas. Una de las actividades es calificar los objetos, mediante el uso de colores para su rápida identificación, almacenamos los objetos del mismo color juntos y almacenamos diferentes para cada grupo, colocando nombres y números, ayudándonos con el uso de estantes y repisas (Gupta, 2014).

Seiton, de acuerdo con Pérez (2017), se refiere al orden, los cuales deberán estar a disposición de los que realizan actividades y tareas con ellos, por ende, reducirá los tiempos de búsqueda y tendrá un mayor retorno de objetos a su lugar asignado.

Figura 5

Aplicación del sistema Seiton



Nota: Cuadro de la Aplicación del Sistema de Seiton. Adaptado de “Metodología dinámica para la implementación de 5’s en el área de producción de las organizaciones” por S. Pérez, 2017, *Revista de Ciencias Estratégicas*, p. 411

C. Limpieza (Seiso)

La tercera S se enfoca en la limpieza, acorde a Peterson (2001), para tener una mejor área de trabajo se debe realizar una limpieza diaria, esto brindara mayor confortabilidad y seguridad. Un área limpia y organizada actúa como factor de motivación para los empleados dado que eleva la confianza dice Smith (2001), es importante tener en consideración la tercera S como habito, para lo cual se deberá seguir algunos estándares para asegurar la efectividad de las personas. La tercera S es medida con datos numéricos, el tipo de evaluación implicaría a todos los trabajadores, los cuales implementarán jornadas de limpieza en las diferentes áreas de trabajo que serán evaluadas con el apoyo de las unidades de mando. (Lancucki, 2001)

D. Estandarizar (Seiketsu)

La cuarta S se refiere según Peterson (2001), a la estandarización la cual puede garantizar un alto nivel de organización en el lugar trabajo. Un claro ejemplo dice Harrington (2000), son las empresas McDonald's, Pizza Hut, para desarrollar estos estándares los empleados deberán jugar un papel importante, debido a que cada uno deberá saber sus responsabilidades, deberes y limpieza. Este conjunto deberá realizarse con una rutina regular, con el propósito de llevar a cabo mejores prácticas laborales y descubrir diferentes formas de garantizar que cada uno lleve a cabo su actividad laboral en su lugar de trabajo (Lancucki, 2001).

E. Mantener disciplina (Sustain)

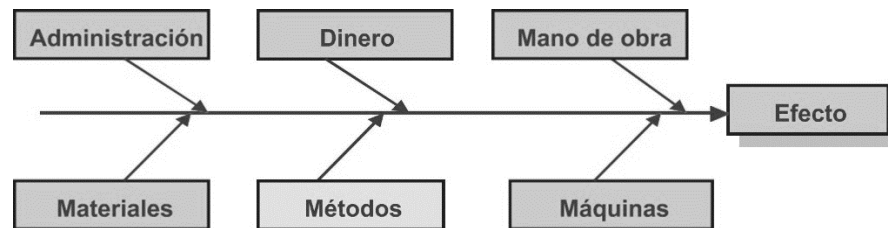
La quinta S es considerada una de las más difíciles de implementar. Diversas empresas aplican las 5S por meses, pero en un periodo de largo plazo es más complicado, estos estándares deben ser mantenidos año a año de una manera efectiva (Harrington, 2000). También se deberá aplicar un sistema de recompensas para motivar a los empleados ya sea financiera o formal mediante un certificado. (Lancucki, 2001).

4.1.3.3. Diagrama causa-Efecto Ishikawa

Una técnica para analizar que nos proporcionara información específica para una mejor visualización de las causas que originan un problema es específico controlable es el diagrama de Causa -Efecto de Ishikawa (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009).

Figura 6

Diagrama de Ishikawa



Nota. Cuadro del diagrama de Ishikawa. Adaptado de “Herramientas para mejora de la calidad” por Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009.

A. Cuadro Balance Score Card

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral incorpora aspectos de dirección estratégica y evaluación de desempeño en la empresa teniendo como indicadores clientes, negocio interno, innovación y perspectiva financiera el cual es uno de los indicadores más relevantes en la evaluación organizacional (Montoya, 2011).

4.1.4. Operaciones Logísticas

4.1.4.1. Gestión de proveedores

Dentro de la gestión de proveedores dice Pérez (2017), se encuentra la programación de materias, así como el correcto uso de la maquinaria, para lo cual será necesario que toda la empresa cuente con proveedores confiables, los cuales permitan mejorar el servicio y la calidad de los productos.

4.1.4.2. Gestión de almacenamiento

Indica Mora (2016), en su libro *Gestión Logística*, que los inventarios son medios y recursos que se encuentran acumulados en algún punto del

tiempo y dice que la función básica es desglosar las actividades internas de la empresa como distribución o comercialización, recepción de mercadería, con el objetivo de ofrecer un alto nivel de servicio con el menor nivel de inventario.

4.2. Gestión de inventarios

Dentro de esta operación logística dice Jimbo (2020), se buscará una adecuada administración y planificación en los procesos productivo y de productos finales en base a los suministros, para lo cual aplicaremos modelos cuantificables para tener información esencial cuanto y cuando adquirir estos suministros, también el momento adecuado para despacharlos, además de tener información sobre lo que está dentro de almacén y lo que se requiere. Existen diferentes tipos de inventarios acorde a Mora (2016) son:

- Inventario de Materia prima: Constituido por insumos y materias utilizados en el proceso productivo
- Inventario de productos de proceso: Constituido por productos que un están en el proceso productivo o dentro de algún proceso.
- Inventario de productos terminados: Constituido por productos que terminaron el proceso productivo y pueden ser entregados al cliente o a sus respectivas distribuidoras.
- Inventario de mantenimiento: Constituido por materiales, productos y herramientas de apoyo a procesos a lo largo de la cadena productiva.

4.2.1. Gestión de transporte y distribución

De acuerdo con Robusté (2005), La logística se considera como el ambiente que rodea al transporte, y es válido destinar principios comunes a la aparición de un sistema de transporte, red y distribución de una empresa.

4.2.2. Gestión de almacén

4.2.2.1. Concepto

La gestión de almacén según Robusté (2005), encarga de administrar adecuadamente los espacios físicos que se encuentran en el área de almacén, la misma deberá contar con diferentes formas operativas de cuidado y control de los respectivos suministros, los cuales son adquiridos de los proveedores, o ya se los productos finales o en proceso.

4.2.2.2. Características

La logística dice Robusté (2005), se considera como el ambiente que rodea al transporte, y es válido destinar principios comunes a la aparición de un sistema de transporte, red y distribución de una empresa.

Según Brenes (2005), en su libro *Técnicas de almacén*, comúnmente el costo de almacén comprende el 30% del costo total del producto y las actividades y operaciones de almacenaje suponen un 90% del tiempo de producción o preparación. Estos datos proporcionan una idea de la importancia de contar con una gestión eficiente de un almacén en una empresa.

4.3. Sobre la empresa

4.3.1. Identidad corporativa

Figura 7

Logo de la empresa



Nota: Logo de la distribuidora de lanas Virgen de Copacabana. Adaptado de “Manual de Identidad Corporativa” por Delgado, 2017, p. 4

4.3.1.1. Visión

Nuestro objetivo actual es que nuestro producto sea comercializado, no solo en la ciudad de Arequipa sino a nivel provincial y regional.

4.3.1.2. Misión

La misión es distribuir nuestro producto con eficiencia, eficacia y efectividad a nuestros clientes, para así vender el producto al público en general y satisfacer sus necesidades.

4.3.1.3. Reseña histórica

La EMPRESA DISTRIBUIDORA DE LANAS VIRGEN DE COPACABANA con numero de RUC: 10292463516 se dio como proyecto de Emprendimiento debido a que la dueña actual tuvo que llegar del campo a la ciudad y estudiar la carrera de relaciones industriales en la UNSA.

Es así como vio un gran mercado abierto a la venta de lanas, con el paso del tiempo se asoció con la empresa SAN JUAN S.A.C, que, debido a cambio de dueño, la baja calidad en sus madejas decidió buscar otra empresa, CONSORCIO ROBRISA S.A nuestro actual proveedor principal.

En el año 1985 solo existían en la ciudad de Arequipa 6 competidores, pero eso cambio a partir 28 de julio de 1990 (periodo de Alberto Fujimori), el alza de la moneda ocasionó que desapareciera por completo la competencia directa. Después de lo ocurrido por varios meses la mercadería se mantuvo en stock, la empresa volvió a estabilizarse, meses después entro en conversación con un nuevo proveedor, TREN.

En el año 2000, decidió elaborar un tipo de ovillo dedicado para la época escolar (Luceritos), 2014 realizo un contrato con CONSORCIO ROBRISA S.A.C para realizar la venta de hilado grueso, pero dando la patente a la DISTRIBUIDORA VIRGEN DE COPACABANA.

Actualmente es la única distribuidora de lanas en Arequipa, pero su competencia cercana son las tiendas Bazares como: La tía, Puma, Emma, Don Natos, Cuadros; estas presentan la ventaja de su ubicación en el Centro de Arequipa, teniendo un mejor contacto con sus clientes.

La competencia es agresiva, en el momento en que los consumidores no encuentran un color de lana, por ejemplo, al preguntar a una tienda donde podría conseguir el color; esta se niega a dar la información.

Otro de los problemas es la lana contrabandeada, hablamos de Juliaca o Puno, esta es una desventaja por sus precios más bajos y ocasiona una pérdida de clientes.

Además, el mercado que abarca nuestra distribuidora es bastante amplio, tenemos compradores en el mercado San camilo, Avelino, Piérola, Rio Seco, Pesquero hasta personas que venden en provincias de Arequipa como el Pedregal, Chuquibamba, Yanaquihua, etc.

4.4. Antecedentes

4.4.1. Antecedentes Nacionales

Revilla y Vignati (2020), Análisis de los procesos logísticos en la gestión de almacén y control de inventarios en el sector textil – Perú, Universidad Católica San Pablo, Arequipa

El presente trabajo de investigación es realizado mediante una investigación netamente bibliográfica sobre los temas de logística en el sector textil Perú, los cuales son la gestión de almacenes y la gestión de inventarios, ambos dependientes uno del otro en su desarrollo y sus operaciones, buscando identificar los beneficios que trae una adecuada gestión de estos. La búsqueda fue realizada utilizando bases de datos como: Scopus, Alicia, Redalyc, Sunedu, utilizando palabras como gestión de almacén, control de inventarios, sector textil Perú. El análisis es constituido por alrededor de 30 artículos académicos, se examinó cual es el estado actual del sector textil en el ámbito global y en el Perú, así mismo se reconocieron todas las operaciones logísticas dentro de este, enfocándonos primordialmente en la gestión de almacén y control de inventarios. Al finalizar esta investigación se mencionan los diferentes métodos, enfoques y tecnologías aplicables a los temas de gestión de almacenes y control de inventarios aumentando la productividad, reduciendo costos, acelerando la cadena de suministro y proponiendo planes mejora en las empresas que se desempeñan en el sector textil Perú.

La presente investigación aportara mostrándonos diferentes métodos, enfoques y tecnología en la gestión de Almacén debido a que es una variable que se pretende investigar, además de ser un estudio en la Industria textil y nuestra empresa a mostrar Distribuidora de Lanar Virgen de Copacabana se encuentra en el presente rubro.

Clemente (2019), *Implementación del método Kaizen para mejorar la producción en una empresa de confecciones*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

La presente tesis tiene como objetivo mejorar la producción de prendas en una empresa de confecciones implementando el método KAIZEN, esta metodología tiene como objetivo aprovechar los conocimientos de los colaboradores, y estandarizar el método de trabajo utilizando herramientas de gestión para un mejor seguimiento y control, como consecuencia incrementar las entregas al almacén de productos terminados (APT) y llegar a reducir los costos. Para ello se realiza el análisis y diagnóstico de la empresa, para la implementación de la mejora en el proceso productivo, de acuerdo con los resultados se afirma que la estandarización de procesos permite tener la trazabilidad de una prenda y un mejor control de las personas responsables de cada área y así realizar acciones de mejorar, teniendo en cuenta que todo proceso cambia en el tiempo

La siguiente investigación tendrá la contribución de mostrarnos mas a fondo uno de los métodos de gestión llamado KAIZEN, este no solo será explicado sino también a aplicado a una empresa la cual estará en el mismo rubro que el de la presente investigación.

Oviedo (2018), *Análisis y propuesta de mejora del proceso de producción de polos camiseros de una empresa textil utilizando la manufactura esbelta*, Universidad Católica San Pablo, Arequipa

Este trabajo buscará optimizar la eficiencia de la línea de confección de polos camiseros de una empresa textil. Basándose en el análisis, diagnóstico y propuestas de mejora para mejora dicha eficiencia. Esta mejora es medida por la OEE (Overall Equipment Effectiveness en inglés) este indicador incluye temas de calidad, disponibilidad y rendimiento en la línea. Luego de una exhaustiva investigación se detectaron, mediante el flujo de valor actual, que los principales inconvenientes eran el desorden, inventario excesivo, tiempos altos y habituales de parada de máquina, cambios imprevistos en prioridades y la identificación de productos defectuosos. Por tal motivo se plantea utilizar las herramientas de manufactura esbelta como solución a estos problemas, se propone recurrir a la metodología 5S's acompañada del mantenimiento autónomo y el SMED (Single Minute Exchange of Die en inglés). Al aplicar correctamente las mencionadas herramientas se espera

lograr que los tres indicadores que conforman el OEE mejoren. Dichos indicadores son: La disponibilidad de las máquinas, el rendimiento de las líneas de confecciones y la tasa de calidad. Además, se espera mejorar la capacidad productiva, ahorrar horas hombres, incrementar y optimizar el área de trabajo y motivar al personal.

El trabajo previamente leído será de ayuda a nuestra investigación ya que analiza y aplica algunas herramientas de gestión las cuales son: la herramienta de manufactura esbelta, la metodología 5S y SMED como herramientas de apoyo estas presentes herramientas fueron aplicadas a la empresa del mismo rubro que la de nuestra investigación teniendo un resultado positivo.

Curo (2019) *Implementación de las 5s para mejorar la gestión del almacén en la empresa Grupo Solución Textil S.A.C., La Victoria, Universidad Cesar Vallejo, Lima.*

Esta investigación tiene como objetivo general determinar si la implementación de las 5s ayuda y aporta positivamente en la Gestión de almacén de la empresa Grupo Solución Textil S.A.C. Algunos de los instrumentos que se utilizó fueron; la recolección de datos a través de la observación, cronometro, hojas de evaluación, cámara fotográfica, fichas de ordenes de pedido. Estos instrumentos fueron a aplicados durante 50 días con una muestra igual a la población.

Se pudo determinar que la implementación de las 5s mejora los pedidos entregados perfectamente de 87.3% a 99.6% teniendo un incremento de 14%. En conclusión, se aceptó la hipótesis general ya que se analizó los datos en el programa SPSS.

Esta investigación nos ayudará para poder comparar entre algunas herramientas de implementación para la gestión de almacén, ya que en la presente investigación nos invita a desarrollar las 5 s que fueron muy provechosas para la problemática de la empresa citada. En nuestro caso necesitamos analizar y determinar qué acciones debemos tomar para mejorar la gestión de almacén.

Saavedra (2019), *Propuesta e implementación de mejora de la gestión de inventarios para la optimización del área de almacén en la empresa UFITEC SAC en el periodo 2016*, Universidad de San Martín de Porres, Lima

El objetivo general de esta investigación, diseñar e implementar la mejora de los procesos del área de almacén de la empresa UFITEC SAC. Se trabajó con un diseño exploratorio, con la finalidad de obtener el diagnóstico inicial del área de almacén, identificar los problemas más constantes e importantes y proponer acciones directas y viables para implementar respectivamente. En conclusión, la investigación cualitativa- acción, determinó si la propuesta de gestión de inventarios mejoró los procesos del área de almacén, midiendo los impactos económicos después de la implementación.

La presente investigación será de gran ayuda para nuestra tesis ya que tenemos la problemática casi similar. En este caso, la investigación cualitativa – acción, servirá como respaldo para nuestra posible hipótesis y la determinación de indicadores, para ver cuánto mejora la gestión de almacén de nuestra empresa seleccionada.

4.4.2. Antecedentes Internacionales

Zuluaga (2018), *Gestión logística en el sector textil-confección en Colombia*, Universidad de Medellín, Medellín.

El artículo tiene como objetivo general analizar y revisar la problemática del sector textil-confección, diseño y moda en Colombia, relacionados con la situación socioeconómica del país, políticas de exportación e importaciones, entre otros. El instrumento para esta investigación fue el análisis detallado del marco teórico disponible a través de entrevistas. En conclusión, se proponen acciones y aportes desde la logística, que incrementen la competitividad y productividad de las empresas pertenecientes al sector textil. El presente artículo de investigación nos proporciona información internacional sobre el sector que hemos elegido, mostrando las fortalezas y amenazas similares a las del sector textil de nuestro país, nos proporciona un ejemplo de cómo analizar el sector respecto a la situación actual, políticas, entre otras, para determinar si hay una productividad real y viable

5. Hipótesis

5.1. Hipótesis General

Es probable que las herramientas de gestión propuestas para la empresa distribuidora Virgen de Copacabana optimicen el área de almacén en los procesos de inventario, salidas y entradas, sirviendo de modelo para las MYPES del sector textil

5.2. Hipótesis específicas

- Es probable que la situación actual de los procesos en el área de almacén del caso de la empresa distribuidora Virgen de Copacabana sean ineficientes.
- Dado que el área de almacén dificultades, es probable que se identifiquen como procesos problemáticos: el almacenamiento y control de existencias
- Dado que el área de almacén cuenta con una gestión deficiente, es probable que se pueda proponer como herramientas de gestión: Kaizen, 5S y estructura esbelta

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Técnicas e instrumentos

1.1.1. Técnica

Como se va a señalar en el borrador, ambas técnicas de la observación y como instrumentos la guía de observación documental y guía de observación presente.

1.1.2. Instrumentos

Observación documental

Para realizar esta investigación se propone realizar un estudio exploratorio o estudio piloto para identificar la problemática que afecta a la empresa en el área de almacén, dado que no presenta una gestión eficiente en dicha área por lo que la rotación de productos no es fluida, además de una mala distribución de productos.

La información que se maneja en el presente trabajo tendrá como base documentaria la siguiente documentación:

- Guías de remisión
- Guías de observación
- Solicitudes de pedidos
- Facturas y Boletas de compra y venta

Guía de observación

Se emplearán tres formatos de guías de observación, se realizará la observación directa por parte de uno de los investigadores.

- La primera ficha de observación se enfoca en analizar la manera en cómo se efectúa la rotación de mercadería dentro del área de almacén. En esta, compete ciertos indicadores como: Numero productos existentes, rotación de inventarios, certificación de proveedores, volumen de comprar, rotación de mercancía.
- Distribuciones

- La segunda ficha de observación está destinada a observar la distribución interna de la empresa e instalaciones del área de almacenamiento para poder identificar los problemas que presenta el área.
- La tercera ficha de observación se concentra en el espacio físico de trabajo, comodidades, falencias, desperfectos, etc.

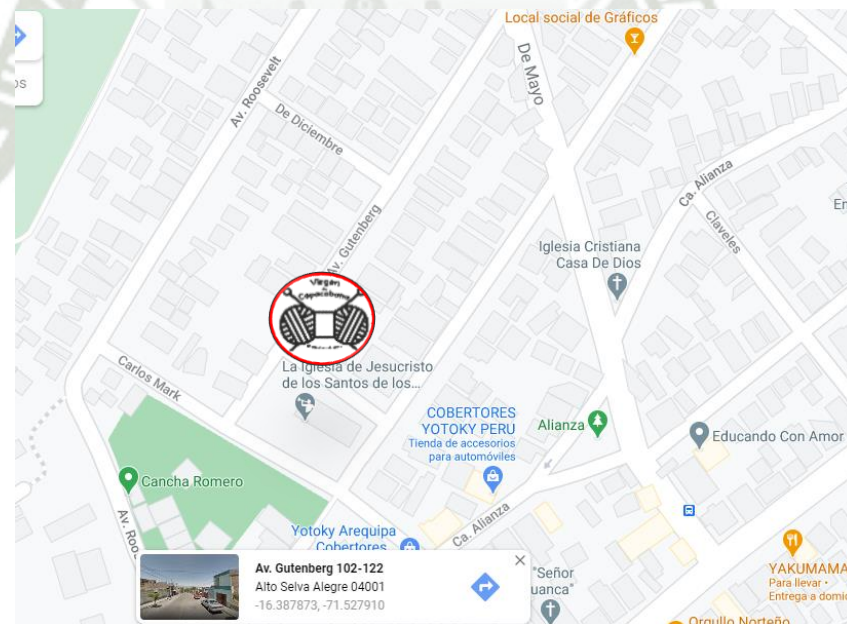
2. Campo de Verificación

2.1.Ámbito

La investigación se realizará en la ciudad de Arequipa, en las instalaciones de la empresa, ubicada en la Av. Gutenberg 109 Gráficos A.S.A), también se utiliza la red de internet.

Figura 8

Ubicación de la empresa



Nota: Ubicación de la empresa Distribuidora de lanas Virgen de Copacabana. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2022.

2.2.Unidades de Estudio

Área de almacén y todos los procesos que se encuentran en el área de almacén

- Recepción de mercancías
- Almacenamiento
- Conservación y mantenimiento
- Gestión y control de existencia

2.3.Temporalidad

Se desarrollará en un periodo de 4 meses.

3. Estrategia de recolección de Datos

Para realizar esta investigación se propone realizar un estudio exploratorio o estudio piloto identificando la problemática que afecta a la empresa para lo cual aplicaremos estrategias, las cuales serán obtenidas mediante las guías documentarias y guías de observación, las mismas serán programadas con la empresa, resguardando todos los protocolos de seguridad.

3.1.Recursos necesarios

- Humanos: Luque Casilla, María Elena
Miranda Delgado, Lady del Carmen
- Materiales:
 - Ficha evaluativa de entrevista
 - Computadora
 - Impresora
 - Papel 2 cientos
 - Cuaderno de apuntes
 - Lapiceros
 - Lápices
 - Borradores
 - Memoria USB
 - Cámara

- Financieros:

Tabla 3

Presupuesto

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Guías de observación	ficha x2 hojas	9	0.4	S/3.60
Impresora	hoja impresa		0.1	S/0.00
Papel 2 cientos	ciento	2	20	S/40.00
Cuaderno de apuntes	unidad	2	3	S/6.00
Transporte a la empresa	taxi	2	15	S/30.00
Transporte a colegio	taxi	2	15	S/30.00
Lapiceros	unidad	8	1	S/8.00
Lápices	unidad	40	1	S/40.00
Borradores	unidad	20	2	S/40.00
Memoria USB	unidad	1	45	S/45.00
TOTAL				S/242.60

Nota: Cuadro de recursos necesarios y financieras para la investigación de la empresa Distribuidora de lanas Virgen de Copacabana. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2022.

3.2.Cronograma de la investigación

Para el cronograma se tomará en cuenta la cantidad de semanas necesarias para realizar todas las actividades.

Figura 9

Etapas de la tesis

Etapas de la Tesis	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definición de tema	x															
Búsqueda de antecedentes		x														
Planteamiento del problema			x													
Marco de referencia				x	x											
Planteamiento operacional					x											
Presentación de plan de tesis						x										
Aplicación de herramientas							x	x	x							
Recolección de información								x	x	x						
Procesamiento de información											x					
Conclusiones y recomendaciones												x	x			
Presentación de borrador de tesis													x	x		
Levantamientos de observaciones															x	
Sustentación																x

Nota: Cuadro de recursos necesarios y financieras para la investigación de la empresa

Distribuidora de lanas Virgen de Copacabana. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2022.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

1. Diagnóstico

1.1. Análisis de procesos de almacén

1.1.1. Recepción de mercancías


El proceso de recepción de mercancías comienza con la solicitud realizada por la dueña y gerente de distribuidora de lana Virgen de Copacabana Betsy Delgado, seguidamente una vez hecho el pedido a los proveedores este tiene un tiempo de llegada aproximado de 3 a 5 días hábiles.

Una vez llegada la carga de la mercancía se procede a firmar las guías documentarias de transporte, junto a ellas obtenemos el recibo por parte de la empresa de transporte, así como del proveedor.

Para una mejor claridad se expone los documentos de guía de remisión, factura de proveedor y la factura de transporte, así como el flujograma que detalla el proceso que desarrolla la empresa para la recepción de mercaderías

Figura 10

Guía de Remisión Distribuidora Virgen de Copacabana



TRANSERDI S.R.Ltd.
TRANSPORTES Y SERVICIOS DIVERSOS
De Mercadería en General a Nivel Nacional
PUNTUALIDAD Y RAPIDEZ EN EL SERVICIO

R.U.C. 20193504958
N° Reg. 040142CNG

Manzate y Meza 897 - La Victoria - Lima - Telefax 01-3304996 Cel.: 199233149 R.P.M. #661491
O.F. PRINCIPAL: Urb. Industrial Cayro Mz.B- Lote 6 Paucarpata - Arequipa - Telefax: 465188
Cel. 95-9962066 - 95-9960720 R.P.M. # 579515 # 579516

Fecha de Emisión: **13-Jun-2013**

Fecha de Inicio del Traslado: **15-Jun-2013**

Manifiesto N°: **5964**

DIRECCIÓN DE PARTIDA

Via Tipo: **AVENIDA** Via Nombre: **EL SANTUARIO**

N°: Interior: Zona:

Distrito: **1271 SAN JUAN DE LURIGANCHO** Gov.: **LIMA** Dep.: **ZARATE LIMA**

DIRECCIÓN DE LLEGADA

Via Tipo: **AVENIDA** Via Nombre: **GUTENBERG**

N°: Interior: Zona:

Distrito: **109 ALTO SELVA** Gov.: **AREQUIPA** Dep.: **AREQUIPA**

REMITENTE

Apellidos y Nombres / Razon Social:
BRIGNATEX EIRL

G. Remisión N°: **001-000128** RUC: **20552114427**

Tipo y N° Doc. de Identidad:

DESTINATARIO

Apellidos y Nombres / Razon Social:
DELGADO ALFARO JUVITA BETSY

G. Remisión N°: **10292463516** RUC:

Tipo y N° Doc. de Identidad:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN (DETALLADA DE LOS BIENES)	CANT.	PESO	UNIDAD DE MEDIDA
0	MOÑOS DE LANA GR. 001-000128		4.00	122 BO
0	FLETE PAGA DESTINATARIO		0.00	0
<<<< TOTALES >>>>			4.00	122.00

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE TRANSPORTE Y DEL CONDUCTOR

Marca del Vehículo: **V3Q-783 / V5B-993**

Placa N°: **C4 /**

Configuración Vehicular: **041203553 / 040801939**

N° de Certificado de Inscripción: **H-29725649**

N° de Licencia de Conducir:

DATOS DE LA EMPRESA QUE SUBCONTRATA

Nombres y Apellidos / Razon Social:

R.U.C.:

NOTA: LA EMPRESA NO ES RESPONSABLE POR AVERÍAS, ROTURAS, MERMAS, SI LOS BULTOS ESTAN MAL EMBALADOS, PASADOS LOS 30 DÍAS LA EMPRESA NO ES RESPONSABLE POR DAÑOS Y PERJUICIOS. EL USUARIO ESTA OBLIGADO A MANTENER ASEGURADA SU MERCADERIA CONTRA RIESGOS ORDINARIOS, ENTREGADA LA MERCADERIA, FIRMADA LA GUIA NO DA LUGAR A RECLAMOS.

Taller de Impresiones de Guillermo Bedregal Santz
Lino Urquieta 233 R.U.C. 10293233506
F. Aut. 05-04-2013
Serie 003 del 56501 al 58500 Aut. 0102241051

RECIBI CONFORME

TRANSPORTISTA

FIRMA Y SELLO DEL DESTINATARIO

RECIBI CONFORME

OBSERVACIONES:

Nota: Registro 2013. Empresa Virgen de Copacabana.

Figura 11

Facturas de proveedor y de transporte

Factura de Proveedor de Distribuidora Virgen de Copacabana

NEGOCIOS H Y D S.A.C.
AV. LOS DURAZNOS 551 URB. CANTO GRANDE ALTRA, CDRA 2 AV. WIESE
SAN JUAN DE LURIGANCHO - LIMA - LIMA

FACTURA ELECTRONICA
RUC: 20601869447
E001-1869

Fecha de Vencimiento :
Fecha de Emisión : **10/11/2021** GUIA DE REMISION REMITENTE : **EG01 4846**
Señor(es) : **DELGADO ALFARO JUVITA Betsy** GUIA DE REMISION REMITENTE : **EG01 4847**
RUC : **10292463516** Tipo de Transacción : Contado
Dirección del Cliente : **AV. GUTENBERG 109 URB. GRAFICOS AREQUIPA-AREQUIPA-ALTO SELVA ALEGRE**
Tipo de Moneda : **SOLES**
Observación :

Cantidad	Unidad Medida	Código	Descripción	Valor Unitario	ICBPER
50.00	UNIDAD	2112000006	MOÑOS HILO ACRILICO GRUESA CE 900 GR.	27.7966101694	0.00
12.00	PAQUETE	2131000022	HILO AGRILICO SOFIA BB C.E C.PQT.05 OVILLOS	18.4745762711	0.00

Valor de Venta de Operaciones Gratuitas : S/ 0.00

SON: UN MIL NOVECIENTOS UNO Y 60/100 SOLES

Sub Total Ventas :	S/ 1,611.53
Anticipos :	S/ 0.00
Descuentos :	S/ 0.00
Valor Venta :	S/ 1,611.53
ISC :	S/ 0.00
IGV :	S/ 290.07
ICBPER :	S/ 0.00
Otros Cargos :	S/ 0.00
Otros Tributos :	S/ 0.00
Monto de redondeo :	S/ 0.00
Importe Total :	S/ 1,901.60

Esta es una representación impresa de la factura electrónica, generada en el Sistema de SUNAT. Puede verificarla utilizando su clave SOL.

Factura de transporte de Distribuidora Virgen de Copacabana

TRANSERDI S.R.Ltda.
TRANSPORTE Y SERVICIO DIVERSOS
De Mercadería en General a Nivel Nacional
PUNTUALIDAD Y RAPIDEZ EN EL SERVICIO
Of. Arequipa: Urb. Industrial Cayro Mza. B Lote 6 - Paucarpata - Telf: 465188
Of. Lima : Bauzate y Meza 897 - 899 - La Victoria - Telf.: 013-304996

R.U.C. N° 20193504958
N° Reg. MTC: 040142 CNG

FACTURA ELECTRONICA
F002 - 4358

Señor(es): **DELGADO ALFARO Betsy**
Dirección: **GUTENBERG NRO. 109 GRAFICOS A.S.A.**
R.U.C.N°: **10292463516** Guía Transporte: **003-073550**
Remite: **NEGOCIOS H Y D S.A.C.** Manifiesto N°:
Guía: **001-02127**

25/04/2016

CANTIDAD	DESCRIPCION	KILOS	TARIFA POR KILO	TOTAL FLETE
3	POR EL TRANSPORTE DE LIMA A AREQUIPA DE: BOLSAS HILADOS	68.00		30.00

SON: TREINTA Y 00/100 SOLES

VALOR VENTA	25.40
I.G.V. 18%	4.58
TOTAL S/.	30.00

CANCELADO

GERENCIA S.A.C.
R.U.C. 204411908
TEL.FIX. 054 022607 / 022608

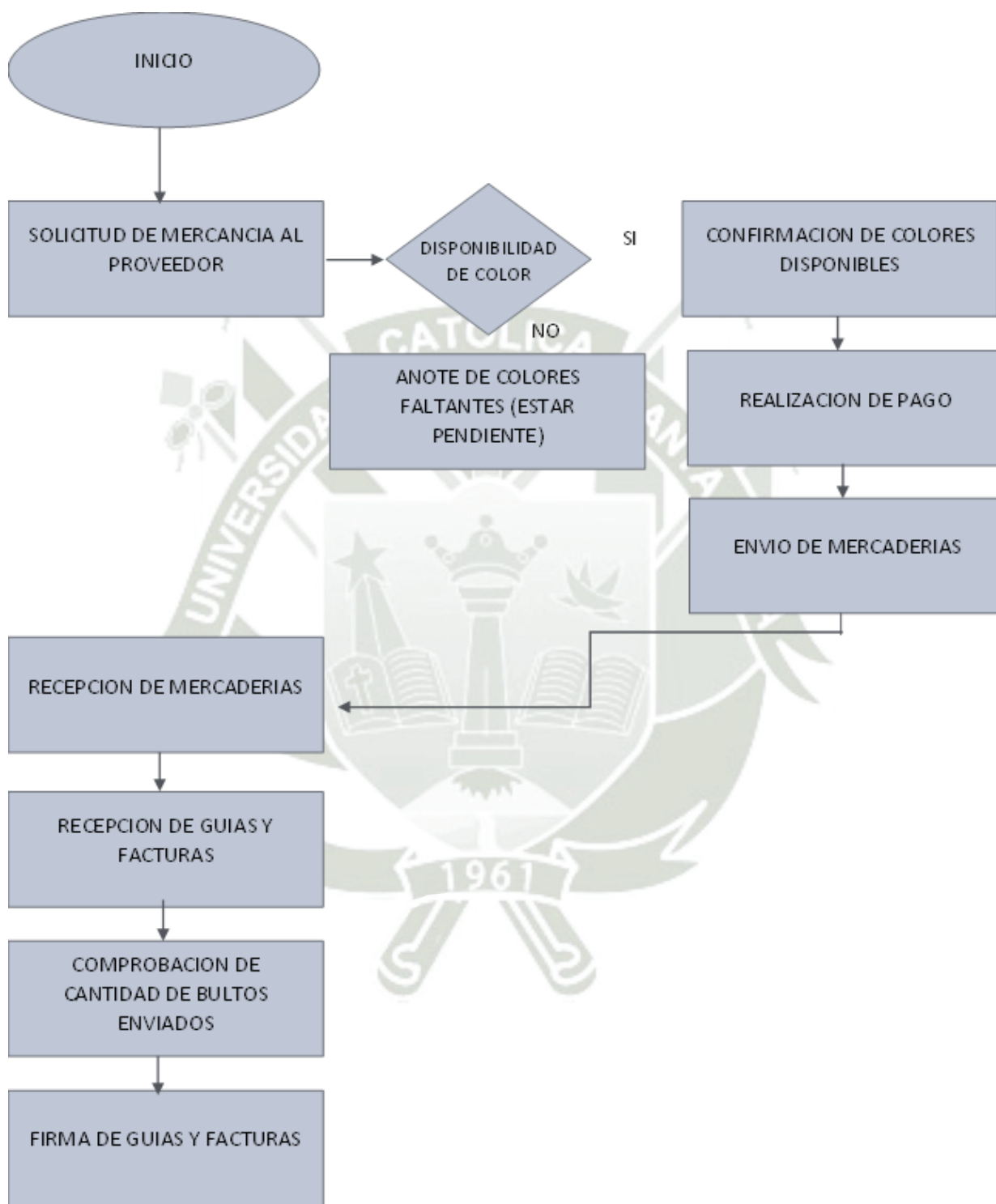
FECHA _____

p. TRANSERDI S.R.Ltda.

ADQUIRENTE O USUARIO

Nota: Registro 2021. Empresa Virgen de Copacabana.

Figura 12
Flujograma de recepción de mercaderías



Nota: Flujograma de recepción de mercaderías. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2022.

Así mismo se identificaron los siguientes problemas:

-La persona encargada de la realización de pedidos no mantiene una base de datos con la mercadería requerida, por lo tanto, a la hora de la recepción de mercadería se acepta sin una verificación efectiva de la mercadería recibida, desencadenando así una serie de diversos problemas como exceso de inventario, mercadería incompleta y desorden.

-No se realiza comprobación de correcta mercadería o de cantidad requerida.

-Solo se comprueba el número de bultos enviados por el proveedor. Ej. 3 bolsas de hilados.

Figura 13
Organización actual del almacén

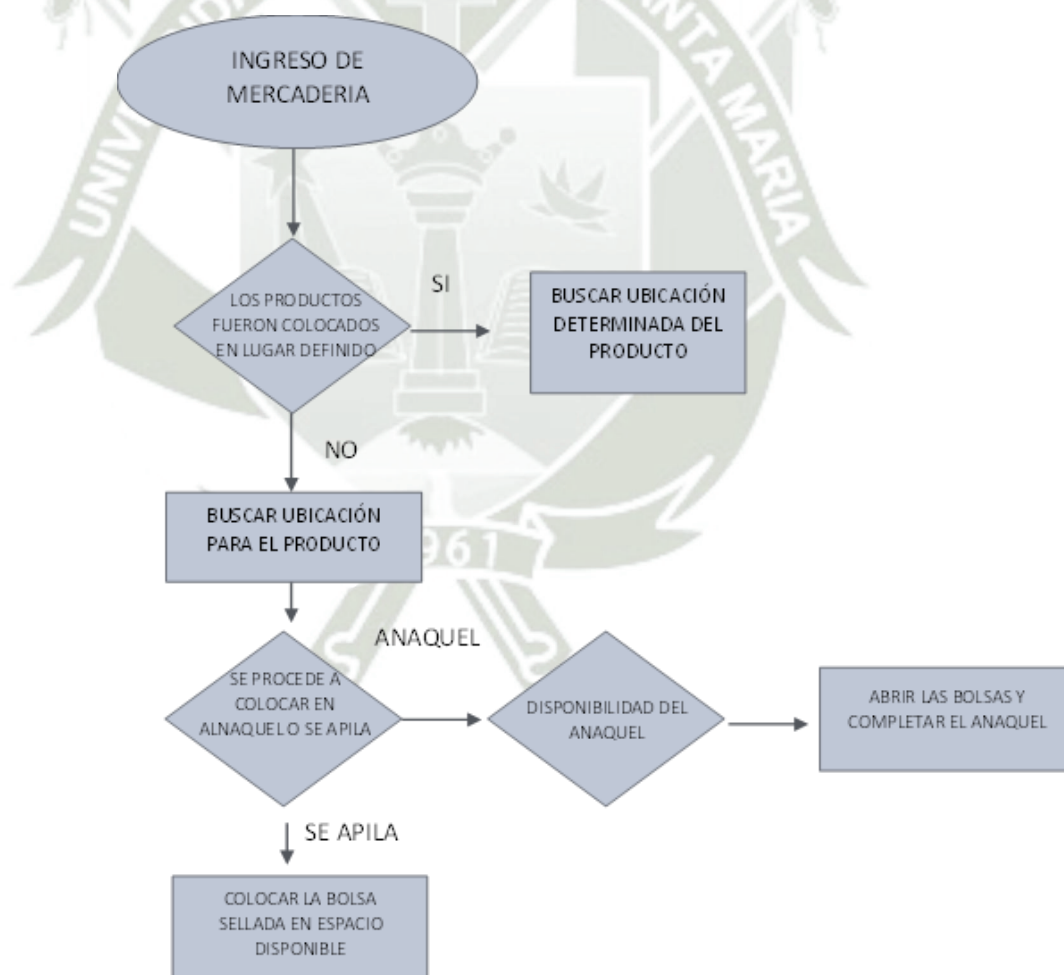


Nota: Fotografía tomada desde el almacén de la empresa. Virgen de Copacabana, 2022

1.1.1.1. Almacenamiento

Seguidamente después de firmar las guías y facturas, la persona encargada de almacén la colocan en un lugar provisional o determinado dependiendo la disponibilidad de los anaqueles, en caso contrario será apilados aquellos productos que sean sobrantes. Finalmente, la persona encargada de almacén informa a la dueña sobre la conformidad del pedido, en caso de que la dueña se encuentre presente se omite este paso.

Figura 14
Flujograma de almacenamiento



Nota: Flujograma de almacenamiento. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2022.

Se encontró los siguientes problemas en este proceso:

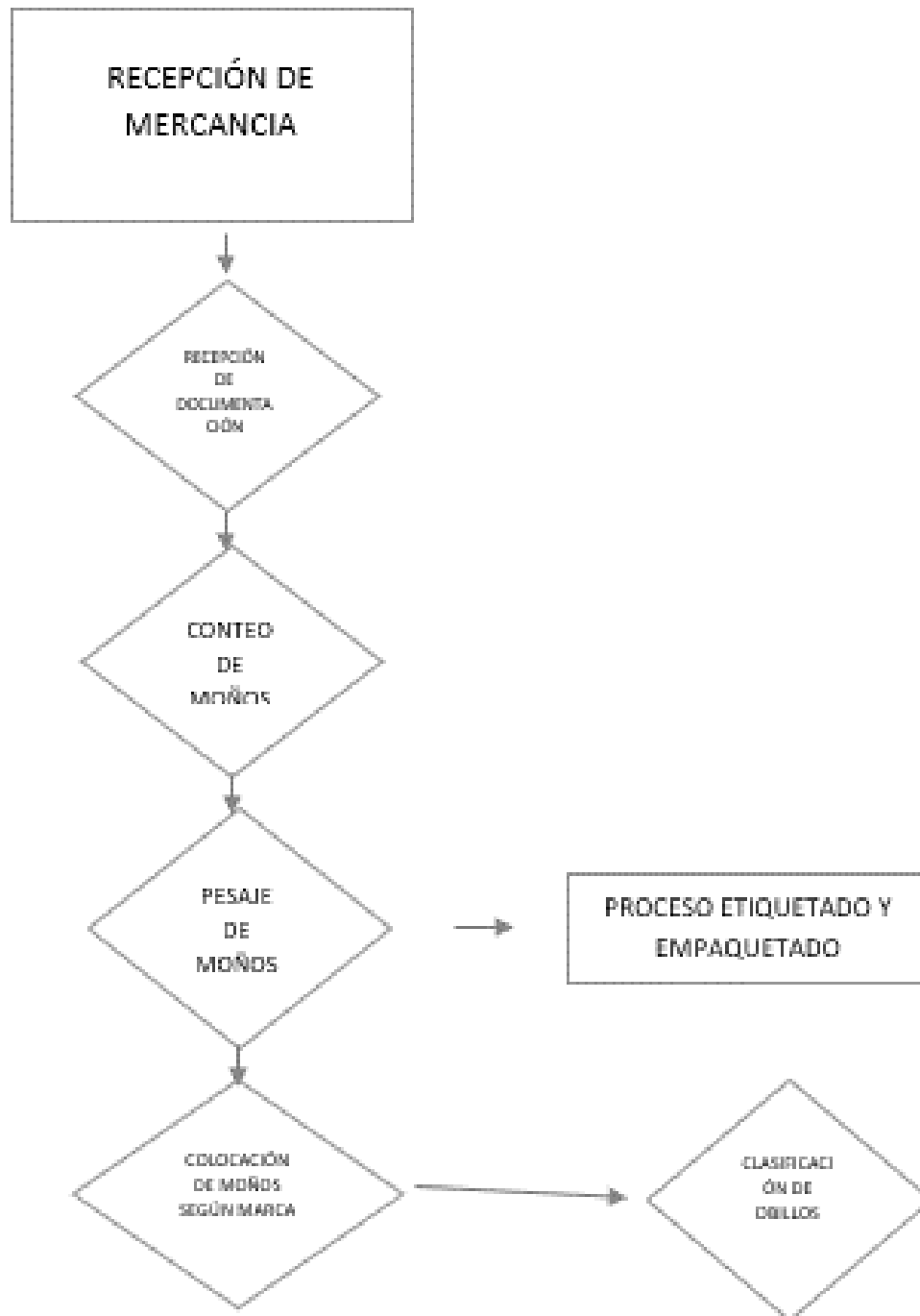
- El almacén no cuenta con los equipos, herramientas y muebles necesarios para la cantidad de mercadería que mueve la empresa.
- Los inventarios, materiales o piezas innecesarios son casi imposibles de localizar por lo tanto no son devueltos al proveedor.
- Mayor parte de la mercadería no cuenta con un lugar definido, tampoco se encuentran marcadas las ubicaciones para la mercadería.

1.1.1.2. Conservación y mantenimiento

El proceso de Conservación y mantenimiento se inicia en el momento que la mercadería es colocada en los estantes o apilada según sea el espacio disponible, en caso de que la mercadería sea necesaria para ovillar (subproducto) se procede a el proceso de armado de ovillos y colocación de etiquetas, empaquetado seguido de colocación en estante asignado.

Figura 15

Flujograma de conservación y mantenimiento



Nota: Flujograma de conservación y mantenimiento. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2022.

Se encontró los sigues problemas:

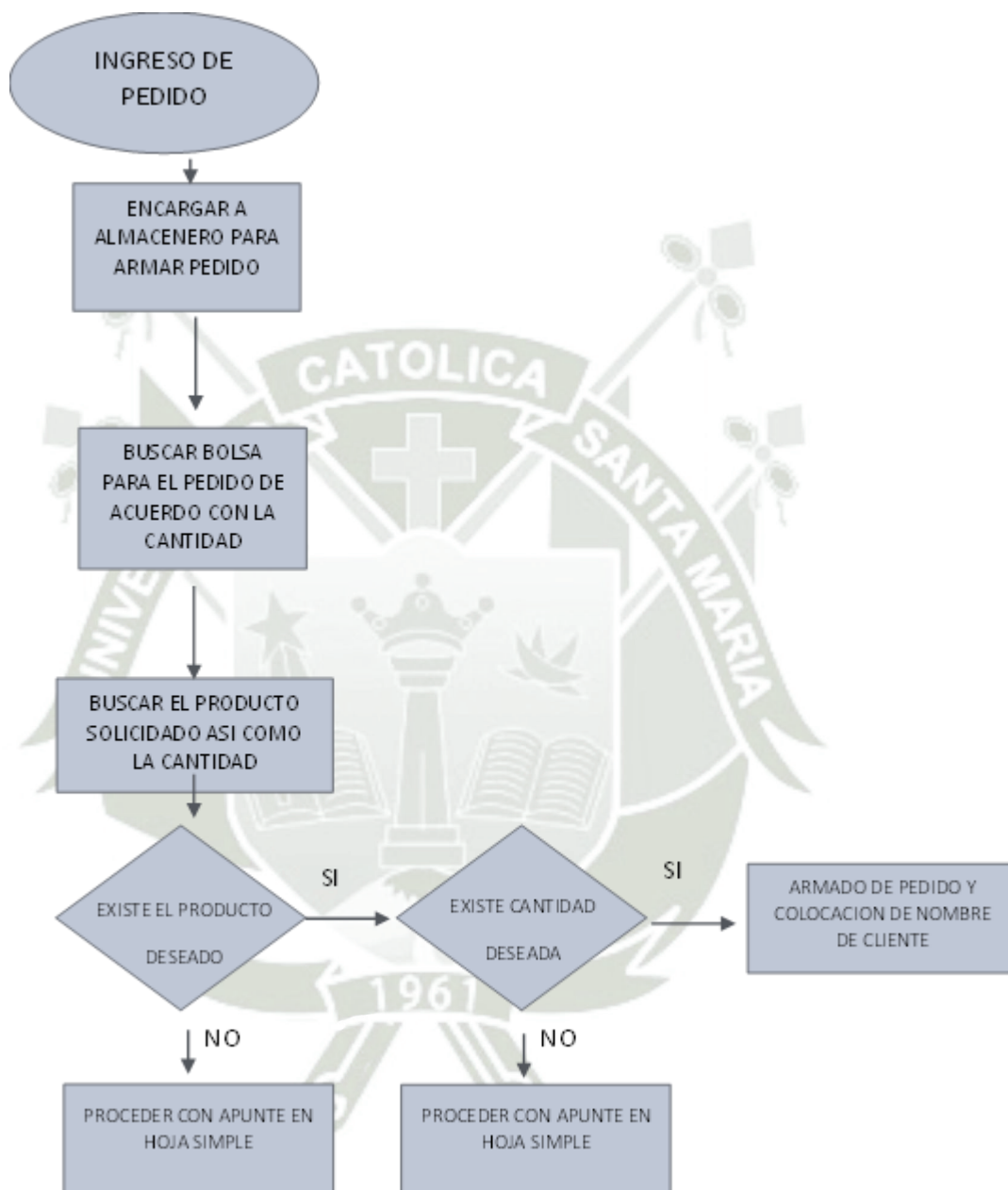
La distribuidora seleccionada para la investigación no presenta un proceso de conservación completa debido a que no se considera diferentes factores como tomacorrientes, cables o agua debido a que la lana sintética es un material sintético por lo tanto inflamable y agentes químicos como físicos pueden modificar su elasticidad, flexibilidad o incluso el color mostrando así que la empresa no cuenta con un proceso de cuidado ante posibles danos de la mercadería.

1.1.1.3. Distribución

El proceso de distribución se inicia cuando los clientes mayoristas hacen pedido por teléfono o clientes minoristas vienen a nuestro local, estos requerimientos de mercadería son anotados en una hoja simple, luego la persona que esté disponible busca la ubicación de los productos, agrega la cantidad solicitada y se encarga armar el pedido. Luego de completar el pedido se procede a coloca el nombre y especificación de cantidades. Además, registra el número de bultos en la nota de pedido.

Figura 16

Flujograma de distribución



Nota: Flujograma de distribución. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2022.

Donde se encontró los siguientes problemas:

-Anotación en hoja simple, fácil de perder o confundir.

-El almacenero o persona encargada se encarga de armar pedido muchas veces incompleto debido a la falta de localización de producto.

-En almacenero no cuenta con lugar permanente para tener registro de mercadería faltante

1.1.1.4. Gestión y control de existencia

El proceso de la empresa aplicado para su gestión es el siguiente

-1ero: Orden y recepción de mercancía

Debido a que la empresa no cuenta con un área de logística, la dueña de la empresa se encarga del orden de mercancía, cuando el encargado de hacer pedidos en el almacén nota una alta rotación de inventario, de igual manera en el caso de recepción como lo mencionamos anteriormente no cuenta con un conteo exacto de mercadería, debido a que la empresa se basa en la cantidad de bultos especificado en la factura de transporte.

-2do: Realizar inventario de mercancía

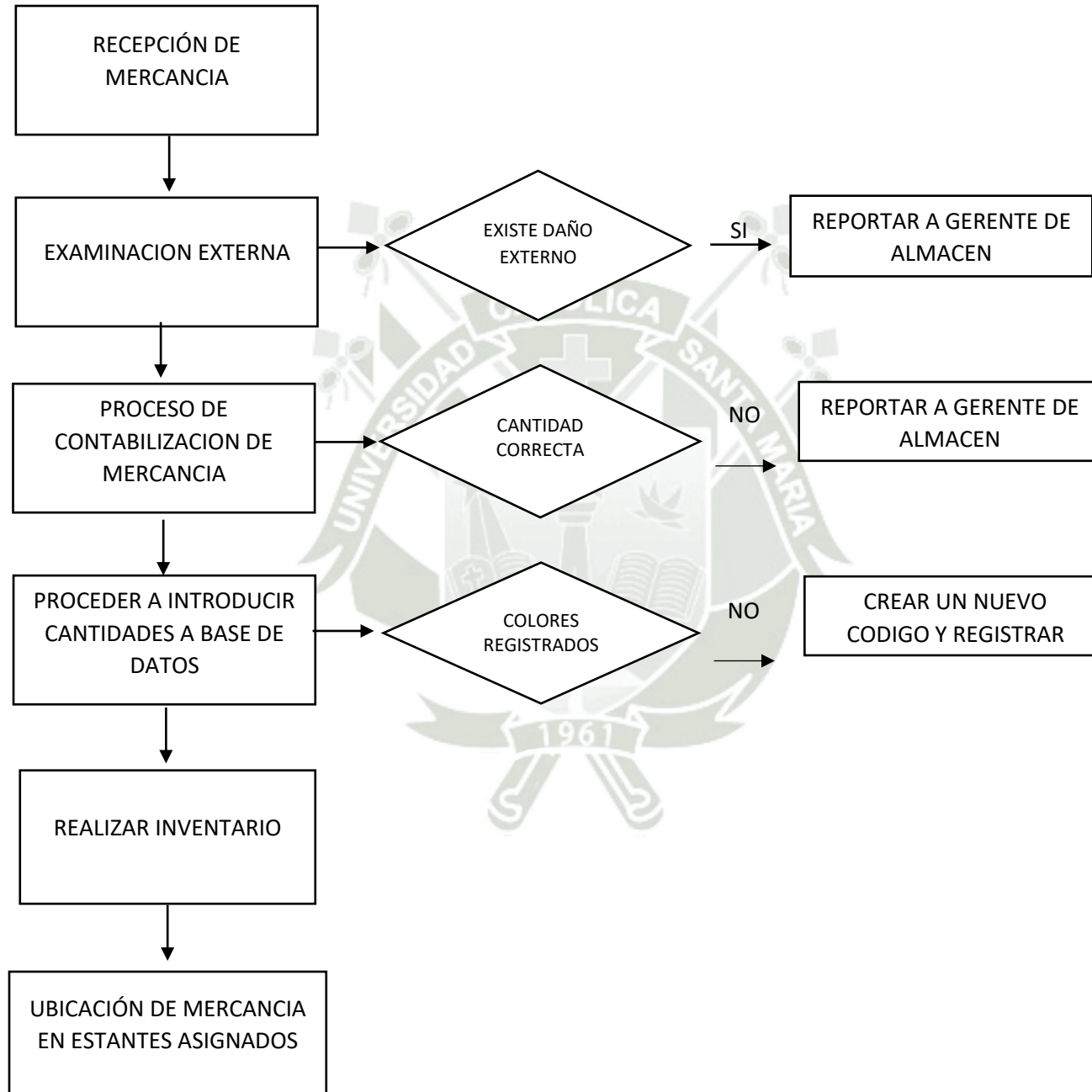
El tipo de inventario realizado es mediante el número de productos no disponibles en el momento de pedido en un periodo determinado de acuerdo con la rotación de mercancía.

-3ro: Ubicar mercancía

Al momento de realizado el pedido la dueña de la empresa encarga el almacenero, que realice el proceso de distribución mencionado anteriormente.

Figura 17

Flujograma de gestión y control de inventario



Nota: Flujograma de gestión y control de inventario. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2022.

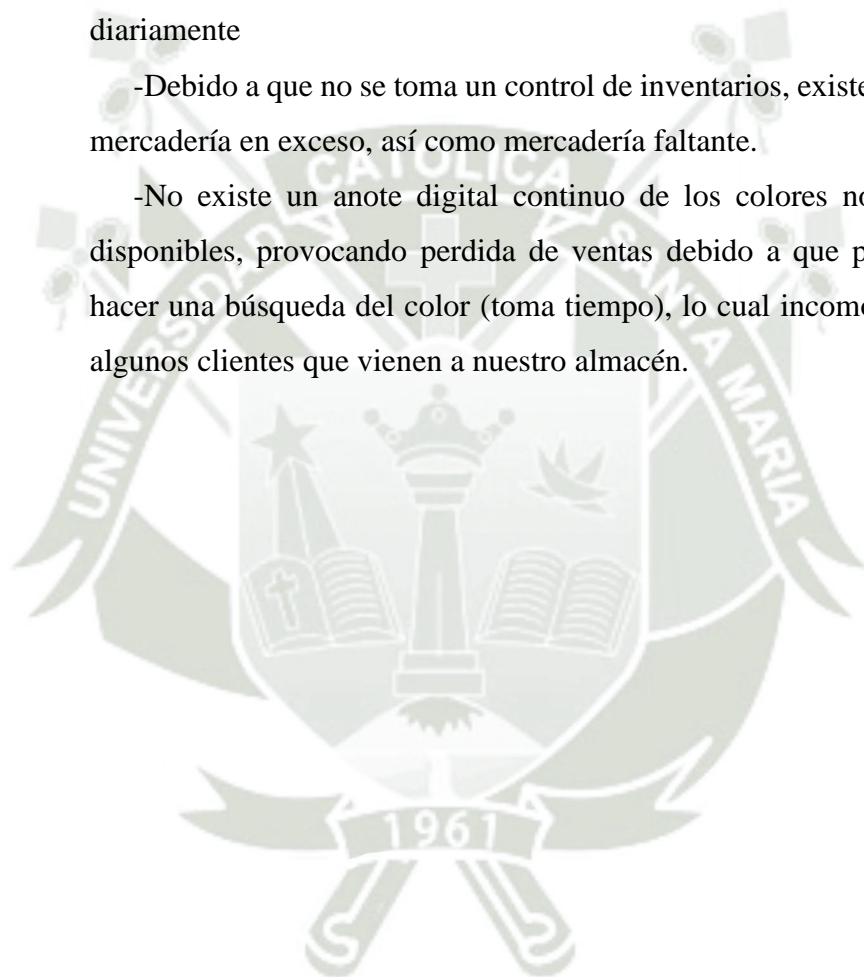
En la que se identificaron los siguientes problemas

-Después de observar y analizar este proceso, podemos deducir que no tienen un control de rotación de inventario, por lo que la mercancía que está ubicada más cerca es la única que rota, debido a que la mercancía ubicada en el interior no es visible de los estantes

-No existe un control detallado sobre la mercancía que se vende diariamente

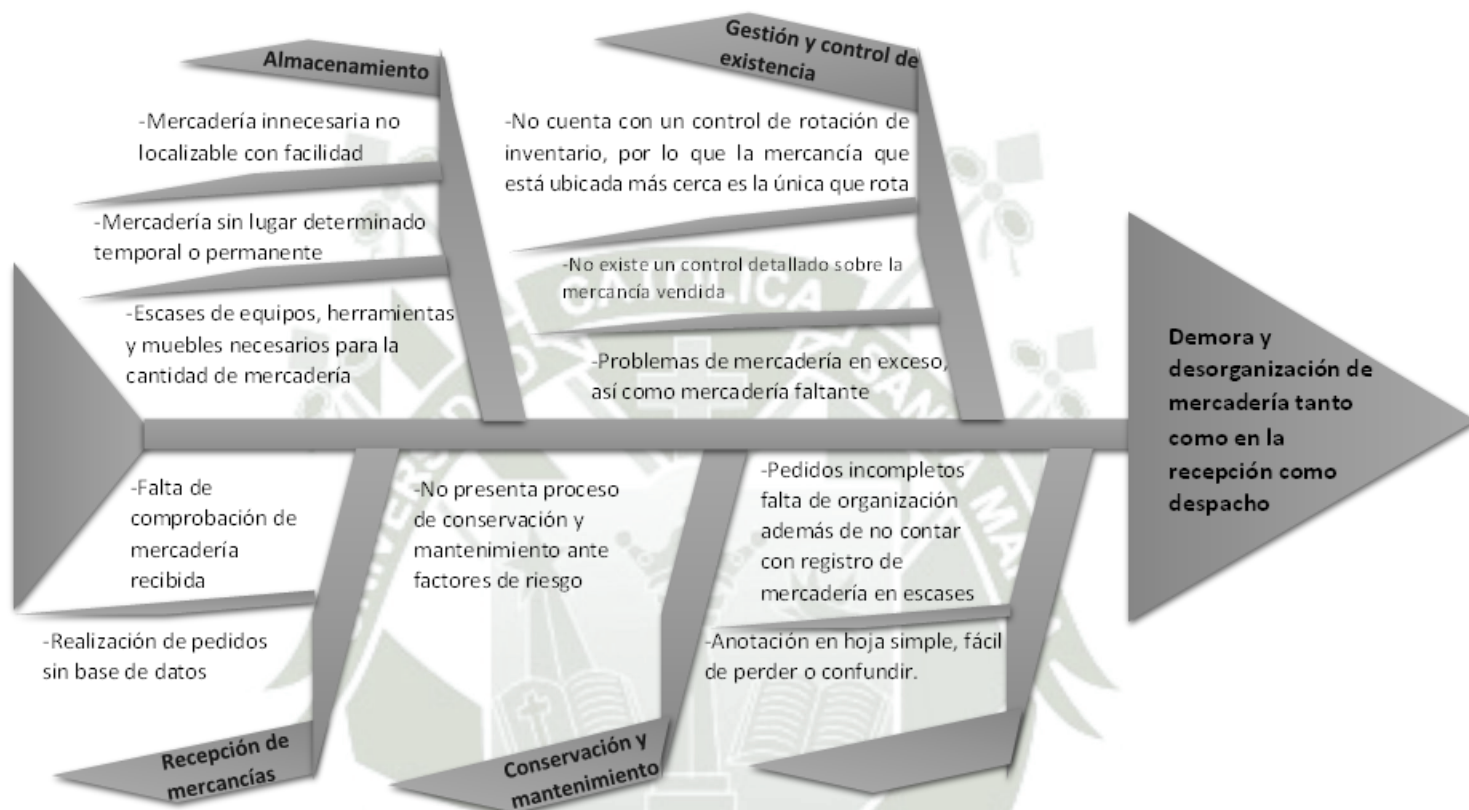
-Debido a que no se toma un control de inventarios, existen problemas de mercadería en exceso, así como mercadería faltante.

-No existe un anote digital continuo de los colores no disponibles o disponibles, provocando pérdida de ventas debido a que primero se debe hacer una búsqueda del color (toma tiempo), lo cual incomoda o molesta a algunos clientes que vienen a nuestro almacén.



1.2. Identificación de riesgos

Figura 18
Espina de Ishikawa



Nota: Identificación de riesgos. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2022.

2. Propuesta

2.1. Análisis de soluciones

A continuación, se presenta la tabla sobre el análisis de los riesgos anteriormente señalado, estableciendo los puntos de solución y las herramientas a emplear

Tabla 4

Análisis de propuesta

Riesgos	Solución	Herramienta
Almacenamiento	Se propone ordenar y reorganizar la distribución de espacio en almacén, para optimizarlo	5's
Gestión y control de existencias	Se propone realizar un sistema de codificación para el inventario de las existencias del almacén de la empresa, así como un sistema kardex para el seguimiento y control de las mismas, las cuales serán vaciadas semanalmente a una plantilla de gestión de inventario, propuesto a medida de la empresa	Manufactura esbelta
Recepción de mercancías	Se propone proyectar los productos clasificados en: Madeja delgada, madeja gruesa e hilo, por ser los de mayor demanda. Los cuales, servirán para una adecuada estrategia de abastecimiento en las mercancías	Kaizén
Conservación y mantenimiento	Se propone un manual de buenas prácticas de conservación del material en almacén, para su adecuada conservación reduciendo los factores de riesgo	5's

Nota: Análisis de propuesta. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2022.

2.1.1. Kaizen

Dentro del contexto económico actual, la reducción de costos es uno de los principales objetivos. Kaizen es un sólido instrumento estratégico que se utiliza para lograr y superar los objetivos de la empresa. Los métodos y técnicas Kaizen son valiosos instrumentos que se pueden utilizar para aumentar la productividad, para obtener la ventaja competitiva y elevar el rendimiento empresarial en un mercado competitivo duro. Debemos pensar permanentemente en el hecho de que la forma en que cumplimos incluso las tareas diarias hoy no es la más forma eficiente de realizar. Por lo tanto, debemos continuamente buscar nuevas formas de lograr nuestros objetivos de la manera más fácil manera y, por supuesto, al menor costo.

Tabla 5
Compras 2020-2021 de moños y ovillos

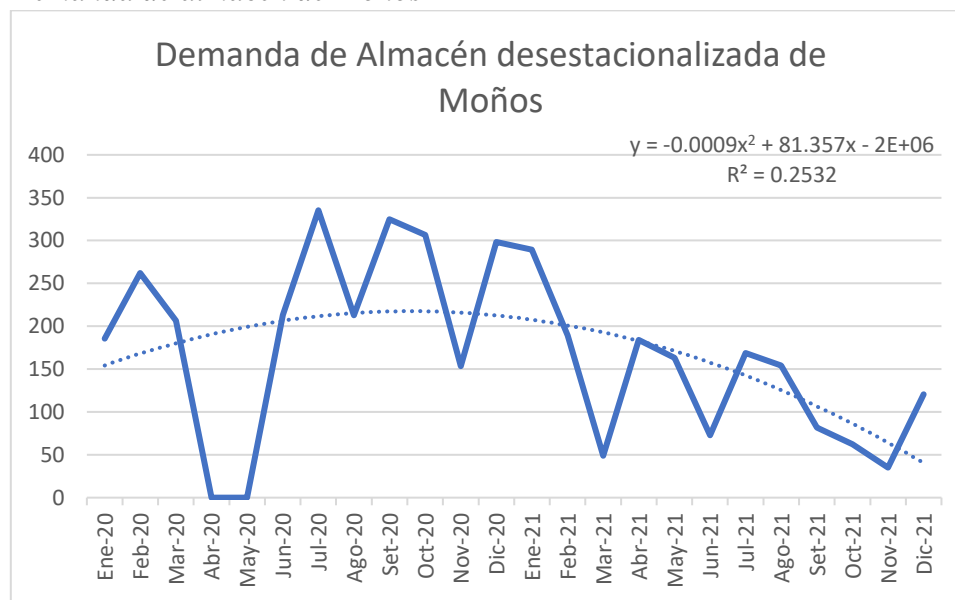
Meses	Moños	Ovillos	Meses	Moños	Ovillos
Ene-20	125	2	Ene-21	195	347
Feb-20	295	28	Feb-21	213	411
Mar-20	295	20	Mar-21	70	118
Abr-20	0	0	Abr-21	142	60
May-20	0	0	May-21	110	112
Jun-20	240	0	Jun-21	82	391
Jul-20	479	370	Jul-21	241	359
Ago-20	164	728	Ago-21	119	136
Set-20	219	806	Set-21	55	316
Oct-20	345	493	Oct-21	70	223
Nov-20	219	288	Nov-21	50	112
Dic-20	230	123	Dic-21	93	80

Nota: Compras 2020-2021 de moños y ovillos. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022.

Así mismo, a partir de la información anterior se ha realizado una proyección de los productos, tanto de los moños como de los ovillos

Figura 19

Demanda de almacén de Moños



Nota: Demanda de almacén de moños. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022.

Se ha desestacionalizado la compra que se ha realizado por unidades de los proveedores de la empresa de estudio, resultando la figura anterior, de la cual se realiza una proyección con una ecuación polinómica, de la que se obtiene la siguiente tabla

Tabla 6
Demanda proyectada 2022 para los moños

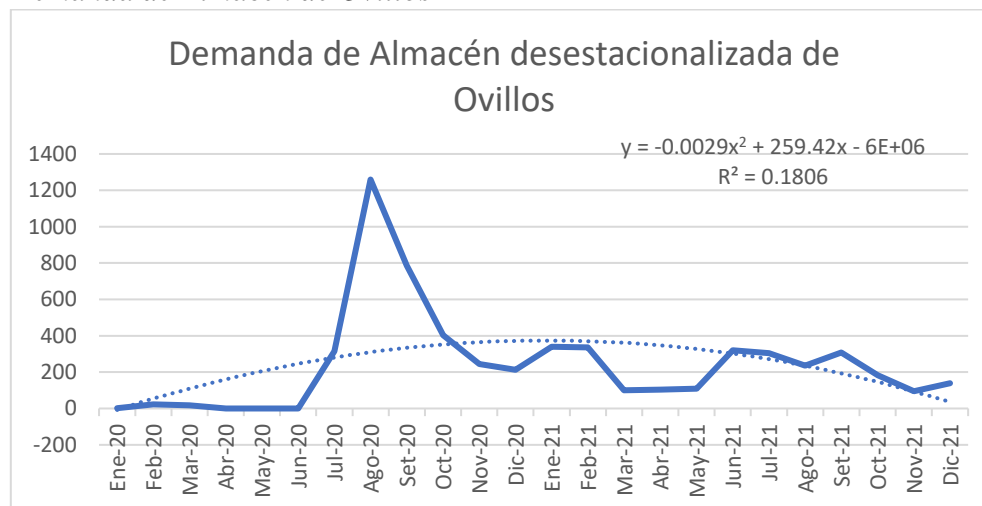
MES	X	Y	IE	VENTAS
Ene-22	25	2033	0,674	1371
Feb-22	26	2115	1,126	2382
Mar-22	27	2196	1,429	3137
Abr-22	28	2277	0,771	1756
May-22	29	2359	0,674	1590
Jun-22	30	2440	1,126	2748
Jul-22	31	2521	1,429	3602
Ago-22	32	2603	0,771	2007
Set-22	33	2684	0,674	1810
Oct-22	34	2765	1,126	3114
Nov-22	35	2846	1,429	4066
Dic-22	36	2928	0,771	2258

Nota: Demanda proyectada 2022 para moños. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022.

De la tabla anterior, se aprecia un incremento en los próximos meses para el nivel de stock a mantener en almacén, manteniendo los meses de enero, abril y setiembre como los meses bajos.

Así mismo, se presenta la proyección para la demanda que tendrá el almacén de ovillos para el 2022

Figura 20
Demanda de Almacén de Ovillos



Nota: Demanda de almacén de ovillos. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022.

Se ha desestacionalizado la compra que se ha realizado por unidades de los proveedores de la empresa de estudio, resultando la figura anterior, de la cual se realiza una proyección con una ecuación polinómica, de la que se obtiene la siguiente tabla.

Tabla 7*Demanda proyectada 2022 para los Ovillos*

MES	X	Y	IE	VENTAS
Ene-22	25	6484	1,024	6639
Feb-22	26	6743	1,222	8238
Mar-22	27	7002	1,176	8236
Abr-22	28	7261	0,578	4198
May-22	29	7521	1,024	7701
Jun-22	30	7780	1,222	9505
Jul-22	31	8039	1,176	9455
Ago-22	32	8298	0,578	4797
Set-22	33	8558	1,024	8763
Oct-22	34	8817	1,222	10772
Nov-22	35	9076	1,176	10675
Dic-22	36	9335	0,578	5397

Nota: Demanda proyectada 2022 para ovillos. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022.

Se presenta en la tabla, la demanda estimada para el almacén de unidades de Ovillos, de los cuales, se aprecia los meses de octubre y noviembre como los meses altos.

En tal sentido, se propone proyectar los productos clasificados en: Madeja delgada, madeja gruesa e hilo, por ser los de mayor demanda. Los cuales, servirán para una adecuada estrategia de abastecimiento en las mercancías

- **Análisis de problemas:** No se tiene información sobre mercadería requerida exacta, los pedidos se hacen sin información necesaria desencadenando así una serie de diversos problemas como exceso de inventario, mercadería incompleta y desorden.

• **Causa raíz:** Debido al crecimiento acelerado experimentado en el 2020 en la pandemia COVID, los competidores ubicados en áreas concurridos cerraron dejando a la Distribuidora de lanas Virgen de Copacabana como uno de los pocos distribuidores que continuó atendiendo, pasando de trabajar de 1 proveedor a 5 proveedores.

• **Estrategia:**

- Teniendo como base la proyección de productos clasificados en: Madeja delgada, madeja gruesa e hilo, por ser los de mayor demanda se mantendrá una hoja Excel como registro de compras y ventas con el propósito de observar cambios en la demanda mensualmente y así identificar fechas aproximadas para realizar pedidos además de cantidades adecuadas para no sobre abastecer y el almacén
- Requerir a los proveedores enviar una hoja o documento por medio del correo electrónico de la empresa sobre la cantidad de productos que envían por colores.
- Establecer un sistema de recuento regular, en el que se supervisa todo el inventario y se compare con otra información procedente de los datos de proyección.
- Se deberá hacer ordenar de compra de lo necesario para satisfacer el nivel de demanda de los clientes teniendo como bases las proyecciones de crecimiento o reducción de demanda.
- En caso de tener mercadería requerida que vaya acorde con la demanda y pero se convierta en sobrante será considerada como una cobertura que es una forma de acumulación de inventario que se utiliza como seguro contra un posible efecto adverso, como una huelga laboral o una interrupción del suministro. Debido a que la cobertura implica especulación y se basa en pronósticos de eventos que podrían no suceder, los riesgos y costos potenciales son muy altos. Sin embargo, a veces puede ayudarnos a seguir siendo rentables cuando ocurren condiciones adversas.

2.1.2. 5'S

5S es una filosofía de forma de organizar, gestionar el espacio y el flujo de trabajo con la intención de mejorar la eficiencia mediante la eliminación de residuos, mejorando el flujo y reduciendo el proceso irracionalidad.

Algunos de los beneficios de 5S incluyen:

- Mejora de trabajo en equipo mediante participación
- Identificar anormalidades
- Identificar desperdicios y reducirlos
- Mejora la productividad
- Mejora la seguridad

Tomando en cuenta el concepto de las 5'S, se comenzó con el diseño de almacén de acuerdo con sus necesidades de almacenamiento y conservación, para el local de la distribuidora de lanas virgen de Copacabana, el cual cuenta con 3 espacios de aprox 9m2 ancho x 9 m2 largo, 9m ancho x 3m largo y 9m ancho x 6 m largo en la dirección siguiente: A.V. GUTEMBERG 109 GRAFICOS ALTO SELVA ALEGRE, AREQUIPA.

Objetivo:

Había muchas cosas a considerar como en cualquier empresa que se enfrenta al cambio al aceptar este desafío, tales como: la moral del personal, los tiempos de búsqueda y cómo comunicar eficazmente los cambios. Por lo tanto, los objetivos del evento 5S se establecieron como sigue:

- Creación de un almacén organizado y utilizable
- Reducir el tiempo de búsqueda de mercadería del personal
- Adherirse a las reglas de cumplimiento.

En tal sentido se propone el siguiente desarrollado para cada S de la herramienta, estableando cada una de estas como una etapa

2.1.2.1.S1 PRIMERA ETAPA SEIRI (CLASIFICAR)

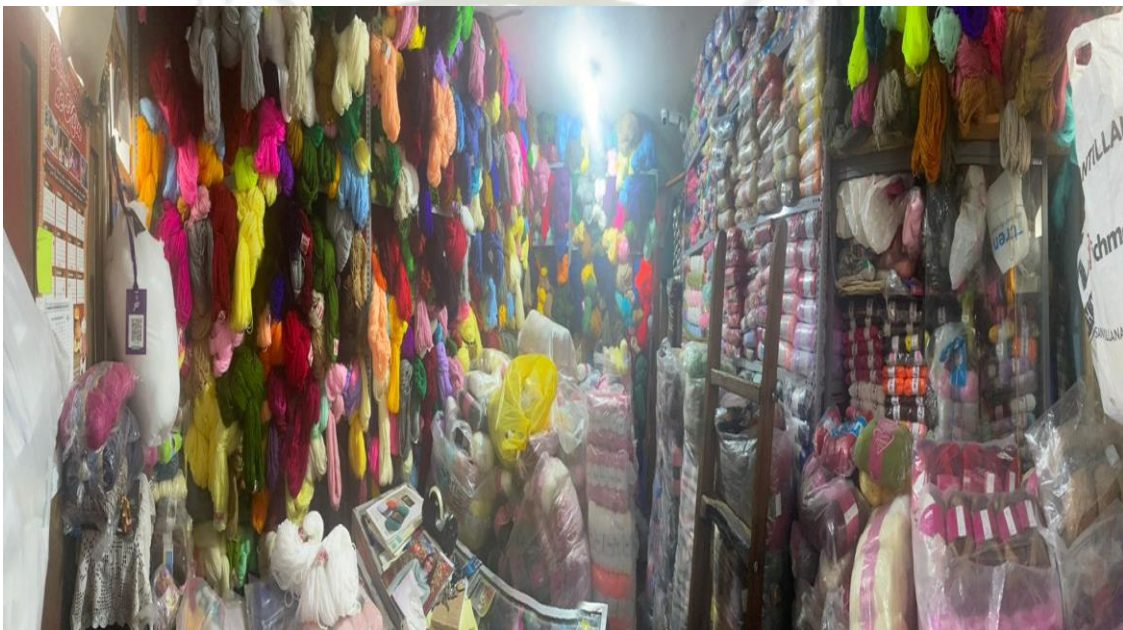
En la etapa seri, es la etapa de clasificación donde dividiremos o uniremos las tres áreas de almacén para diferentes propósitos:

Originalmente

El Área de Madejas y ovillos tiene 9m2 ancho x 9 m2 largo

Figura 21

Área de Madejas y ovillos



Nota: Fotografía tomada desde el almacén de la empresa. Virgen de Copacabana, 2022

Así mismo el Área de mercadería sobrante o recién llegada y documentación tiene 9m2 ancho x 3m2 largo:

9m2 ancho x 6 m2 largo: Nueva área de mercadería sobrante o recién llegada (anterior mente era sala de descanso de la dueña, pero debido al crecimiento a brusco dado debido al incremento de ventas en la pandemia se tomó la decisión de incluirla como área de almacén.

Figura 22

Salidas de productos



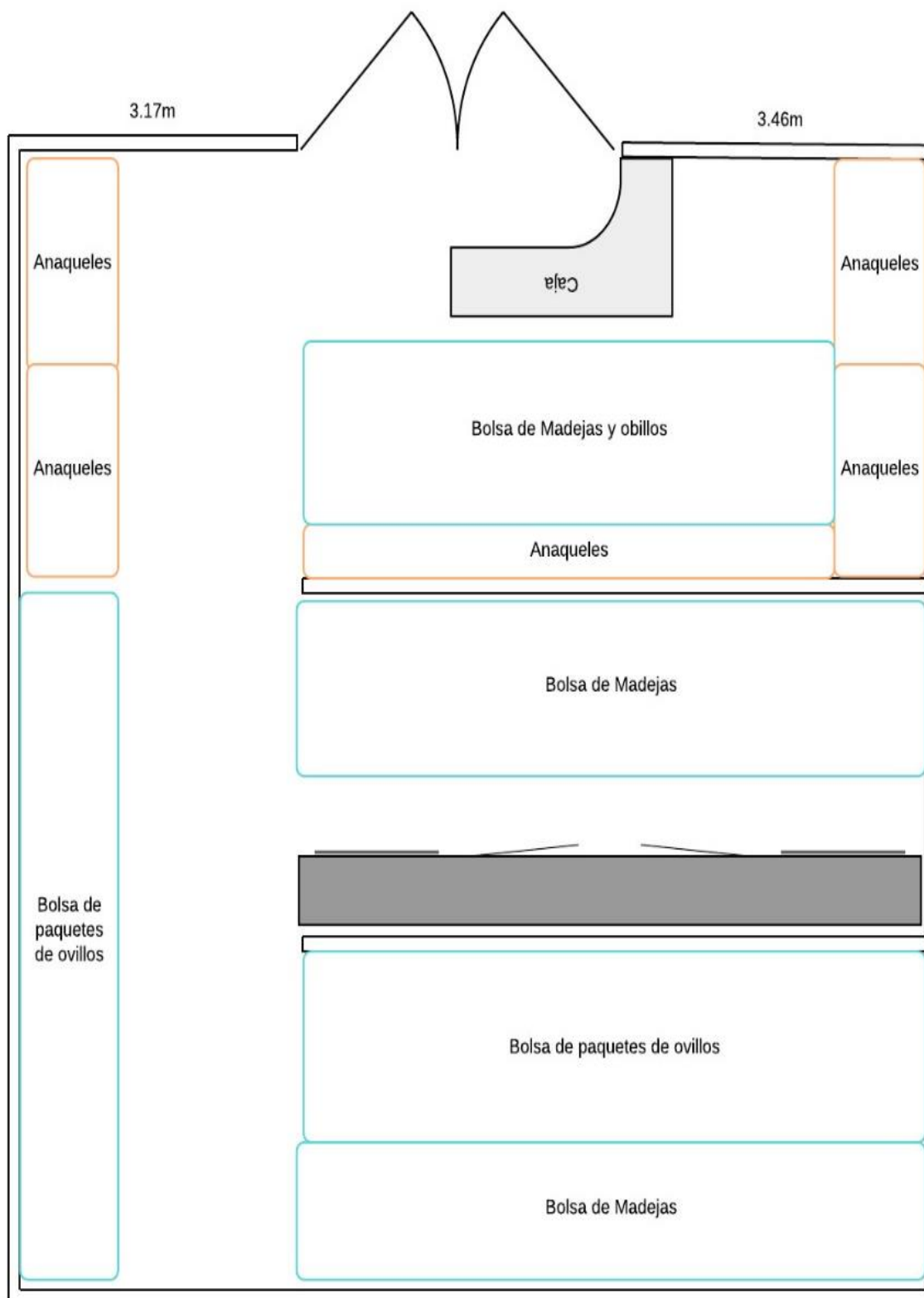
Nota: Fotografía tomada desde el almacén de la empresa. Virgen de Copacabana, 2022



Figura 23

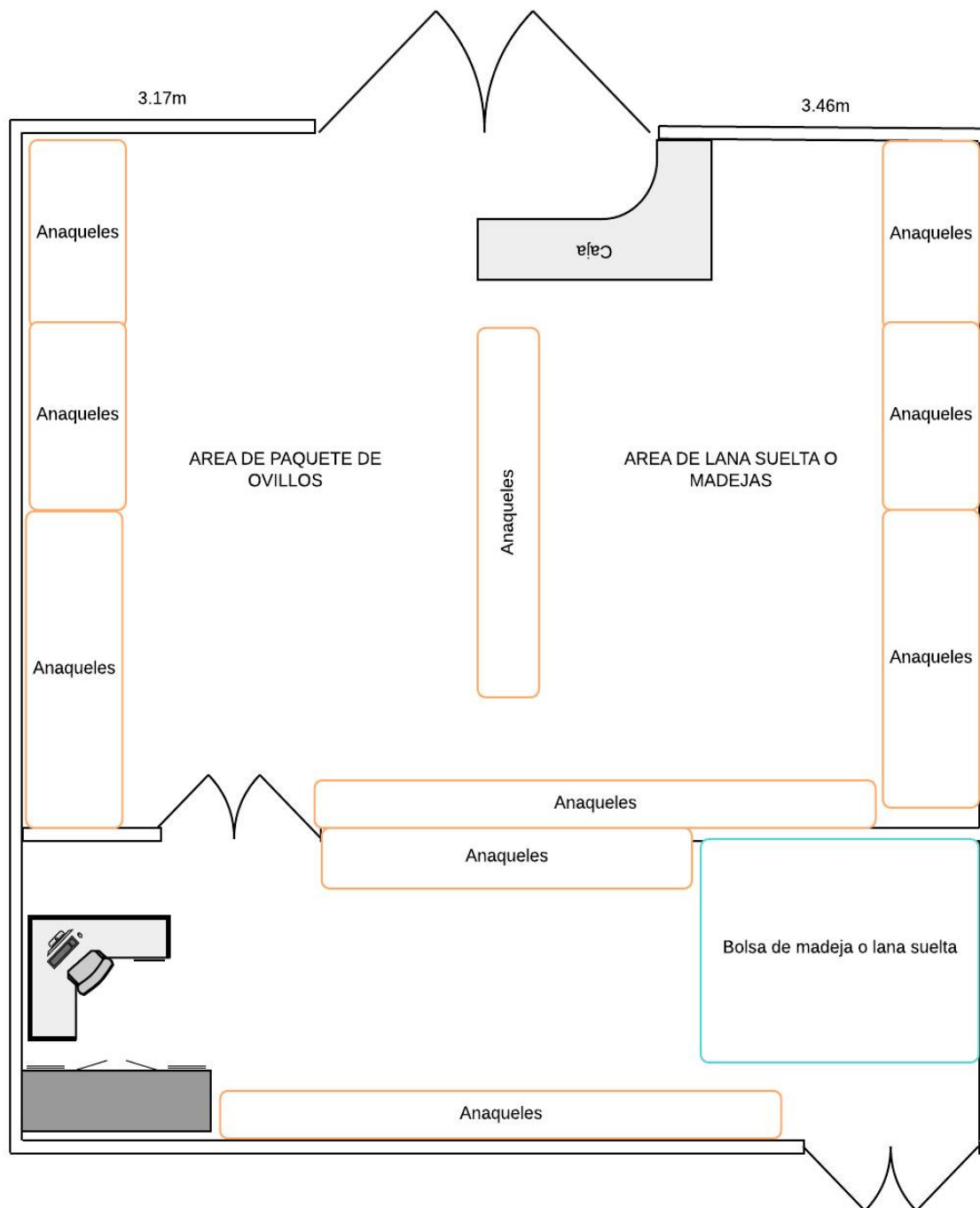
Planos de almacenamiento

ACTUAL (1/2)



Nota: Plano del almacén de la empresa. Virgen de Copacabana, 2022

PROPUESTA (2/2)



Nota: Propuesta de plano para el almacén de la empresa Virgen de Copacabana. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2022.

Combinar las 2 primeras áreas para así dar opción a nuestros clientes la posibilidad de ver y elegir entre la variedad de productos y colores en el almacén y reservar la parte trasera para productos sobrantes con el propósito de re-stock y un espacio como oficina para los archivos de documentación.

2.1.2.2.S2 SEGUNDA ETAPA SEITON (ORDENAR)

En la segunda etapa Seiton, la cual significa ordenar y colocar cada objeto en el respectivo lugar que le corresponde, manteniendo un listado de cada producto y donde se maneja.

En el almacén de la distribuidora de lanas virgen de Copacabana se propone mantener 3 paquetes de cada color para el caso de los ovillos y de igual manera 2 moños por color, debido a que los anaqueles cuentan con profundidad para 2 filas de productos.

Figura 24

Tipo de anaquel



Nota: Foto de estanterías de ángulos ranurados utilizados por la empresa, Virgen de Copacabana, 2022

El tipo de anaqueles utilizado es las estanterías de ángulos ranurados, debido a que son la solución más económica, así como funcional, son de sencillo armado y se puede modificar las alturas de acuerdo con los niveles de carga de acuerdo con nuestra necesidad con medidas de 1 metro y medio de profundidad por 3 metros de alto x 3 metros de ancho

Los anaqueles cuentan con una capacidad de 3 paquetes como se muestra a continuación

Figura 25

Paquetes de productos



Nota: Fotografía de los productos tomada desde el almacén de la empresa. Virgen de Copacabana, 2022

Se muestra a continuación la distribución actual:

Figura 26

Distribución actual del almacén.



Nota: Fotografía del área tomada desde el almacén de la empresa. Virgen de Copacabana, 2022

Como podemos apreciar, en la imagen no tiene clasificación, orden e incluso el paso se hace complicado.

En tal sentido se realiza la siguiente propuesta distribución para ovillos

Según la psicología de color, decidimos realizar un orden por tonalidades y marcas para los andamios de ovillos y madejas.

Figura 27

Propuesta de distribución de ovillos



Nota: Propuesta de distribución de ovillos. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022.

Así mismo, se presenta la distribución de los anaqueles que proponen las investigadoras, proponiendo que esta sea por marcas, tanto en los ovillos como en las madejas, que son las unidades de los moños.

Figura 28

Distribución propuesta por marcas para anaqueles

DISTRIBUCION DE ANAQUELES POR MARCAS OVILLOS PAQUETE (1/2)



Nota: Propuesta de distribución por marcas en anaqueles. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022.

DISTRIBUCION DE ANAQUELES POR MARCAS MADEJAS (2/2)



Nota: Propuesta de distribución por marcas en anaqueles. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022.

En el caso de madejas debido a que solo hay 2 marcas y varios colores cada estante completo será para cada marca y se respetará el orden de colores

Figura 29

Distribución de andamios en el plano



Nota: Propuesta de distribución de andamios en plano de almacén. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022.

El plano presentado nos muestra una vista previa de como estaría distribuido en el almacén las diferentes variedades de lanas, por el lado derecho observamos las

madejas de marca Santa Sofia, en el centro se encontraría situado la marca Noreli y en el área de la izquierda se encontraban los ovillos presentados por marcas, comenzando por PERLITA, SILVIA Y SANTA SOFIA, como fue presentado en la anterior figura.

2.1.2.3.S2 SEGUNTA ETAPA (ordenar)

Esta segunda etapa está caracterizada por la frase “Cada objeto en el lugar que es asignado”, por lo cual tendremos una lista de todos los productos los cuales se maneja.

Para la distribuidora, debido a que esta maneja diversas marcas y colores primero tendrá seguir el siguiente orden para cada producto:

a. Caso de paquete de ovillo

- 1) Ubicar la sección a la que perteneces entre ovillos y madejas
- 2) Ubicar línea de marcas, cada anaquel portara en el parte superior el nombre de la marca a la cual pertenece
- 3) Distribuir por colores de anaquel:
 - Anaquel superior: Se encuentra los colores blancos, crema, amarillo y café.
 - Anaqueles intermedios: Se encuentra los colores rojo, morado y rosado.
 - Anaquel inferior: Se encuentran los colores negro, azul y verde.

b. Caso de madeja de lana (moño de lana)

- 1) Ubicar la sección a la que perteneces entre ovillos y madejas
- 2) Ubicar línea de marcas, cada anaquel portara en el parte superior el nombre de la marca a la cual pertenece
- 3) Distribuir por colores de anaquel:
 - Anaquel superior: Se encuentra los colores blancos, crema, amarillo y café.
 - Anaqueles intermedios: Se encuentra los colores rojo, morado y rosado.
 - Anaquel inferior: Se encuentran los colores negro, azul y verde.

2.1.2.4.3S TERCERA ETAPA SEISO (LIMPIEZA)

En esta tercera etapa busca la buena conservación de condiciones de nuestro almacén, razón por la cual se definirá la limpieza (frecuencia de esta), conservación y preservación de la mercadería y del almacén.

Para lo cual se tendrá que seguir el procedimiento de manual de buenas prácticas de conservación (Ver anexo 1)

2.1.2.5.4S CUARTA ETAPA SEKEITSU

En esta etapa se tiene como finalidad mantener las etapas anteriores, por lo cual será necesario crear y aplicar una normativa para mantener el área de almacén en óptimas condiciones, así como la mercadería dentro de este.

Para este propósito se deberá diseñar un formato tipo lista, el cual se deberá realizar periódicamente, con el propósito de evitar suciedad y manteniendo el orden, esto también nos ayudará a identificar problemas anteriormente no visibles. Esta estandarización, tendrá como propósito el de generar aprendizaje, donde se descubrirá la capacidad de hacer y obtener logros junto con la mejora continua, los cuales se obtendrán gracias al seguimiento de estándares de limpieza y autocontrol permanente (Ver anexo 2).

Para ello, se sugiere preparar el informe de evaluación, para esto se aplica el sistema de evaluación, el cual genera un sistema de puntajes, según la valoración que asigne las personas, las cuales se pueden agrupar para su medición en la siguiente tabla

Tabla 8

Notas referentes de evaluación

NOTA	PORCENTAJE	NIVEL	VALORACION
MENOS DE 10	MENOS DE 25%	FALTA DE CONOCIMIENTO	No conoce la utilidad de las 5S
MAS DE 10 MENOS DE 30	MAS DE 25% MENOS DE 50%	INFORMAL ASERCAMIENTO	Estás practicando 5S al azar
MAS DE 30 MENOS DE 50	MAS DE 50% MENOS DE 75%	FORMAL ASERCAMIENTO	Han implementado completamente las primeras 4S. En esta etapa tu lugar de trabajo debe tener una apariencia general de orden y limpieza
MAS DE 50 HASTA 60	MAS DE 75% HASTA 100%	SUSTENTABLE ACERCAMIENTO	Su gerencia se compromete a mantener las 5S y los empleados están mostrando un interés positivo en las actividades de las 5S

Nota: Notas referentes de evaluación. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022.

2.1.2.6.5S QUINTA ETAPA SHITSUKE

Sostener también significa 'Disciplina'. Denota tu compromiso de mantener el orden y la práctica primeras 3S como forma de vida. Esta también requiere que tus los empleados se muestran positivos interesar y superar resistencia al cambio.

Esta quinta etapa se enfoca en definir una nueva mentalidad y estándar dentro del lugar de trabajo, el cual puede ser logrado mediante una evaluación periódica de las actividades 5S como consejos adecuados para la continuación y futuras mejoras. Desarrollo 5S Posters, 5SLemas, día 5S, etc. El promoverá el hábito para cumpliendo con el lugar de trabajo reglas y procedimientos. Crea un ambiente saludable y un buen lugar de trabajo y ayuda a desarrollar equipo

3.1.1. Manufactura Esbelta

Figura 31

Propuesta de manufactura esbelta



MANUFACTURA ESBELTA

BLANCO		AMARILLO		ROSADO		VERDE		NEGRO	
PRODUCTO	COD	PRODUCTO	COD	PRODUCTO	COD			PRODUCTO	COD
BLANCO	M001			ROSA INTERMEDIO	M085	VERDE EMTNA	M017	MARRON CHOCOLATE	M060
CREMA	M002	AMARILLO PATO	M007	CHICLE	M086	VERDE HOJA	M018	Ladrillo claro	M061
BLANCO	OSF001	AMARILLO BB	M008	ROSADO BB	M087	VERDE PALTA	M019	CARNE	M062
CREMA	OSF002	AMARILLO POLLO	M009	FUCSIA	M088	verde agua fuerte	M020	NOGAL	M063
HUESO	OSF003	AMARILLO RETAMA	M010	ROSA FUERTE	M089	VERDE LIMON	M021	CARAMELO	M064
BLANCO	OE001	AMARILLO ORO FUERTE	M011	CICLAME	M090	VERDE LORO	M022	BEIGE OSCURO	M065
NUDE	OSF043	AMARILLO	M012	SALMON FUERTE	M091	VERDE CEMENTO	M023	BEIGE PAJA	M066
ARENA	M071	AMARILLO YEMA	M013	yogurt oscuro	M092	VERDE PACAY	M024	CANELA	M067
ARENA	OSF027	AMARILLO ORO FUERTE	M014	PALO ROSA	M093	VERDE CAÑA	M025	CAMELLO	M068
		MANGO	M015	ROSA CLARO	M094	VERDE PETROLEO	M026	MARRON ESPECIAL	M069
		PATO	OSF004	VETERRAGA	M095	VERDE MOSCA	M027	LADRILLO ESPECIAL	M070
		AMARILLO BB	OSF005	FUCSIA CLARO	M096	VERDE MILITAR	M028	CARTON	OSF036
		POLLO	OSF006	RUBI	M097	JADE OSCURO	M029	CHOCOLATE	OSF037
		PISTACHO	OSF007	ROSA INTENSO	M098	JADE CLARO	M030	LADRILLO CLARO	OSF038
		MAIZ NUEVO	OSF008	CORAL	M099	CAÑA LIMON	M031	MARRON CHOCOLATE	OE002
		MOSTAZA NUEVO	OSF009	ROSA CLARO	M100	CAÑA CLARO	M032	PLOMO RATO	M004
		AMARILLO RETAMA	OE007	FRAMBUESA NUEVO	M101	VERDE TELEFONICA	M033	BURRO	M005
		NARANJA	M072	FRAMBUESA	M102	VERDE AGUA FUERTE	M034	ACERO	M049
		MANDARINA	M073	CHICLE	M103	VERDE LECHUGA	M035	PAVO	M050
		SALMON	M074	FRESA	M104	VERDE ALGA	M036	ACERO OSCURO	M055
		ZANAHORIA	M075	YOGURT OSCURO	M105	MENTA CLARO	M037	ACERO CLARO	M056
		MELON BB	M076	MORADO	M106	LIMON BB	M038	ACERO ITALIANO	M057
		MELON NUEVO	M077	CAMOTE	M107	TURQUESA CLARO	M039	NEGRO	M058
		MELANGE INTER	OSF028	LILA CLARO	M108	CELESTE FUERTE	M040	COLEGIO	M059
		MELANGE CLARO	OSF029	LILA OSCURO	M109	TURQUESA BB	M041	ACERO ITALIANO	OSF023

MELANGE CLARO	OSF029	LILA OSCURO	M109	TURQUESA BB	M041	ACERO ITALIANO	OSF023
MANDARINA	OE006	LILA BB	M110	CELESTE BB	M042	ACERO	OSF024
MELON	OSF039	LILA NUEVO	M111	CELESTE INTERMEDIO	M043	NEGRO	OSF025
LAVANDA BEBE	OSF042	BARNIE	M112	UTRQUES AINTERMEDI	M044	PLATA	OSF026
MELANCHE	M006	UVA CLARO	M113	TURQUESA BB FUERTE	M045	NEGRO	OE004
		UVA	M114	CELESTE ROCIO	M046	PLOMO RATA	M003
		BARNIE CLARO	M115	AZULINO	M047		
		VIOLETA	M116	AZUL MARINO	M048		
		ROSADO INT	OSF010	ACERO	M049		
		ROSADO BB	OSF011	PAVO	M050		
		SALMON FUERTE	OSF012	AZUL CIELO	M051		
		ROSA CLARO	OSF013	PAVO OSCURO	M052		
		CORAL	OSF014	MARINO OSCURO	M053		
		ROSA CLARO	OSF015	AZULINO CLARO	M054		
		MELON NUEVO	OSF016	TURQUEZA BB	OSF018		
		ROSAS NUEVO	OSF017	CELESTE BB	OSF019		
		LILA BEBE	OSF040	TUQUEZA FUERTE	OSF020		
		BARNIE	OSF041	ROCIO	OSF021		
		CHICLE	OE003	MARINO OSCURO	OSF022		
		LILA CLARO	OE008	AGUA	OSF033		
		GUINDA	M078	AGUA FUERTE	OSF034		
		ROJO CHILLO	M079	LECHUGA	OSF035		
		ROJO	M080	CELESTE ROCIO	OE009		
		SANDIA	M081	AZULINO	OE010		
		CONCHO DE VINO	M082				
		ROJO SANGRE	M083				
		ROJO INTERMEDIO	M084				
		ROJO	OSF030				
		SANGRE	OSF031				
		VINO NUEVO	OSF032				
		ROJO	OE005				

Nota: Propuesta de Manufactura esbelta. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022.

En la tabla anterior, se puede observar que existe una clara clasificación de los productos según el color de lana y sus respectivas marcas, ya que el almacén es un espacio no tan amplio, por lo que se requiere un máximo aprovechamiento de espacio, de tal sentido que se decidió ordenar según la similitud de color con cada uno de los productos. Esta tabla agrupa absolutamente todos los productos que maneja la empresa distribuidora, teniendo 4 proveedores los cuales son: Santa Sofia, Tren, Silvia, Cielito, Noreli y Lancaster, quienes maneja una variedad de hilos y lanas, por lo que la empresa distribuidora presenta gran variedad de colores y tipos de lanas. Si se analiza más la tabla, se reconoce que cada marca ofrece más de 80 colores diferentes, por lo que la distribuidora de estudio, debe tener seleccionada la mercancía según el flujo de ventas de cada color, por ende, la organización se basó en la clasificación de madejas y ovillos de cada color, así se podrá encontrar fácilmente el color deseado y de la marca requerida, según la presentación ya sea ovillo o madeja de lana.

Además, se propone elaborar Kardex para controlar toda la mercancía que entre y salga de almacén, como la siguiente tarjeta:

Figura 32

Propuesta de tarjeta Kardex

		TARJETA KARDEX								
		PRODUCTO	REFERENCIA	UBICACIÓN			PROVEEDOR			
		CANTIDAD MAXIMA			CANTIDAD MINIMA					
		ENTRADA			SALIDAS			SALDO		
FECHA	DETALLE	CANTIDAD	VR. UN.	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UN.	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UN.	VR. TOTAL
1/01/2022	Inventario inicial de moñ	173	S/ 27.00	S/ 4,671.00						

Nota: Tarjeta Kardex. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022

Como se observa en la tarjeta Kardex, la distribuidora puede controlar sus existencias y usar esta herramienta para conocer como es la rotación de su mercancía, cuanto compra o entra a su almacén y cuando sale de almacén para la venta. De tal modo que se conozca el tiempo de rotación aproximado por cada producto según temporada. En la tarjeta, se toma en cuenta información del movimiento de la mercancía ya sea ovillos o moños, referencia del producto, la dirección del área, nombre de proveedor, fecha, detalle del producto, entradas y salidas de mercancía, saldos, y valores unitarios.

Se sabe que se puede controlar la mercancía por medio de un sistema periódico o permanente de las entradas y salidas de mercancía, pero para la distribuidora de estudio se recomienda que utilice un sistema de inventario permanente ya que necesita de un control continuo de los movimientos de inventarios, por lo cual se construye una data clara y precisa de donde y cuando ocurre los hechos de las entradas y salidas al almacén. Así mismo se recomienda que las compras de mercancías, así como sus devoluciones se deben contabilizar en la cuenta de inventarios del activo. acompañada de la contabilización del costo de ventas afectando la cuenta de inventarios y la de costos, debido a que el costo de la compra de mercancías puede variar

Figura 33

Sistema de gestión de inventario propuesto

FECHA	PRODUCTO	INGRESO	SALIDA	SOTCK MINIMO	PREVISION
1/01/2022	MOÑOS DE 2 KG	173		50	3 días
2/01/2022					
3/01/2022					
4/01/2022					
5/01/2022					
6/01/2022					
7/01/2022					
8/01/2022					
9/01/2022					

Nota: Sistema de gestión de inventario. Elaboración propia en base a la investigación realizada, 2022

En la plantilla anterior, se puede registrar la información diaria de la entrada y salidas de almacén ya que se hará un inventario permanente por medio de tarjetas Kardex, pero la plantilla anterior ayudará a elaborar rápidamente las fichas Kardex

La distribuidora de estudio, tiene que llevar un sistema de gestión de inventario ya que actualmente no lleva control exacto de sus entradas ni salidas por lo que se puede simplificar el proceso de pedido, almacenamiento y uso del inventario al automatizar y utilizar un sistema de gestión de inventario, por ende, mejora y se ve reflejado en una óptima gestión empresarial, la previsión de la demanda y la contabilidad.



CONCLUSIONES

Primera conclusión

Al proponer las herramientas de gestión empresarial para optimizar el área de almacén de la empresa de estudio, se concluye que, se propuso como herramientas: Kaizen, 5'S y manufactura esbelta; para comenzar con la metodología Kaizen primero se debe tener una base de 5'S la gracias a la secuencia de orden podremos ubicar la mercadería fácilmente permitiendo un manejo de inventarios rápido y eficiente , para facilitar el uso de inventarios y conocimiento de la mercadería que se mueve dentro de la empresa utilizaremos la metodología de manufactura esbelta con la cual codificaremos los productos y estandarizamos todos los procesos y actividades una vez completado se utilizara Kaizen el cual utilizaremos para analizar los problemas que encontremos en el proceso, la causa raíz y finalmente aplicar una estrategia para obtener los beneficios de mejora continua esto se dará gracias a la proyección de productos el cual nos permitirá mejorar o encontrar soluciones antes que se soliciten.

Segunda conclusión

En el proceso de evaluación de situación actual de los procesos del área de almacén de la empresa de estudio, dio como resultado que la misma no cuenta con procesos estandarizados, si bien anteriormente esto no tenía un gran efecto sobre la misma debido a que trabajaba con un proveedor el crecimiento brusco dado los 2 últimos años obligo a la misma a expandirse causando diversos problemas como exceso de inventario, mercadería incompleta y desorden los cuales ahora son evidentes debido a que la cantidad de productos que maneja la empresa es mayor.

Tercera conclusión

En el momento de la identificación de procesos problemáticos del área de almacén se concluye como principales procesos problemáticos la recepción de mercaderías, almacenamiento, conservación y mantenimiento algunos de estos problemas de mayor influencia incluyen la realización de pedidos sin una base de datos, mercadería innecesaria y no localizable además de la falta de un manual de

buenas prácticas para la conservación y mantenimiento dando como resultado incumplimiento de pedidos completos,

Cuarta conclusión

Al finalizar la investigación se pudo concluir que las mejores herramientas a emplear para la propuesta son 5s, Kaizen y Manufactura Esbelta, para una eficiente gestión de almacenamiento de la empresa Virgen de Copacabana. Con la aplicación de las tres herramientas se podrá mejorar el área de mayor riesgo, donde las 5S ayudan a mejorar el almacenamiento y la conservación y mantenimiento a través de los manuales y reorganización del almacén; así mismo la aplicación del Kaizen, ayuda con recepción de mercancía y el mantenimiento al proyectar los productos clasificados; finalmente la Manufactura Esbelta ayuda con la gestión y control de existencias, a través del sistema de codificación propuesto.

RECOMENDACIONES

Primera recomendación

Se recomienda las herramientas de gestión empresarial propuestas Kaizen, 5s y manufactura esbelta, esta iniciativa deberá comenzar por la propietaria la misma y los miembros de la empresa deberán apoyarla asistiendo a capacitaciones los fines de semana brindadas por la empresa para la correcta aplicación de estas herramientas de gestión.

Segunda recomendación

Es importante la utilización del cuestionario tipo check-lista para mantener, conservar y mejorar los nuevos procesos dentro del área de almacén, estos cuestionarios deberán ser realizados mensualmente con el propósito de comenzar un hábito dentro de la empresa para esto todos los trabajadores deberán utilizar inmediatamente después de haber completado aplicado el proceso de las 5S.

Tercera recomendación

Se recomienda hacer un seguimiento en los procesos del área de almacén en especial en los procesos de recepción de mercadería y almacenamiento los cuales son de mayor complejidad, se deberá asignar las soluciones de supervisión constante a la propietaria, siempre considerando la información de las 5S donde mantener la disciplina es la parte más difícil de implementar de esta herramienta de gestión, esto se puede realizar una vez al mes al momento de orden de mercadería.

Cuarta recomendación

Se sugiere la implementación de las herramientas de gestión empresarial propuestas Kaizen, 5s y manufactura esbelta dado que estas herramientas se enfocan en mejora gracias a la fuerza de trabajo todos los participantes y miembros de la empresa serán los responsables de su éxito, para lo cual se tendrá que comenzar con la manufactura esbelta mediante la creación de códigos de los productos, al mismo tiempo utilizaremos la herramienta de 5'S para determinar un orden y lugar específico para cada uno de los productos, seguidamente con la información

recopilada implementaremos Kaizen él tiene como propósito la resolución de problemas que se presenten en el proceso con ayuda de los datos obtenidos al momento de generar códigos e inventario los cuales nos servirán para pronosticar y así mantener el proceso de mejora continua.



REFERENCIAS

- Boca, G. D. (2010). 5S in practice, XXIV Micro CAD. *International Scientific Conference, University of Miskolc*, 29-34.
- Boca, G. D. (2011). Kaizen Method in Production Management. *International Scientific Conference YOUNG SCIENTIST*, 13-20.
- Clemente,G.C. (2019). *Implementacion del metodo Kaizen para mejorar la produccion en una empresa de confecciones*. Lima: Universidad Nacional de San Marcos.
- Curo,F.M. (2019). *Implementación de las 5s para mejorar la gestión del almacén en la empresa Grupo Solución Textil S.A.C*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Dudek-Burlikowska, M. (2006). Quality research methods as a factor of improvement of preproduction sphere. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering.*, 18, 1–2, 435-438.
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. Editorial Universitaria, University of Texas .
- Foster, S. T. (2010). *Managing Quality: An Integrated Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gupta, S. (2014). The 5S and kaizen concept for overall improvement of. *Int. J. Lean Enterprise Research*, Vol. 1, No. 1.
- Harrington, H. (2000). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York.
- Ho, S. (1997). The 5-S way. *Journal of Workplace Learning*, 185-191.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009).*Herramientas para mejora de la calidad*.Montevideo,Uruguay.Instituto Uruguayo de Normal Tecnicas
- Lancucki, J. (2001). *Basis of Total Quality Management*. Editorial AE. Poznan,Poland
- Narasimhan, G. (2009). Strategic handling to changes in small manufacturing organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 141-148.

- Oviedo, F.A. (2018). *Análisis y propuesta de mejora del proceso de producción de polos camiseros de una empresa textil utilizando la manufactura esbelta*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Pérez Sierra, V., & Quintero Beltrán, L. C. (2017). Metodología dinámica para la implementación de 5's en el área de producción de las organizaciones. *Revista de Ciencias Estratégicas* , pp.411- 423.
- Peterson, J., & Smith, R. (2001). *The 5S Pocket Guide*. New York: CRC Press.
- Revilla, R. (2020). *Análisis de los procesos logísticos en la gestión de almacén y control de inventarios en el sector textil – Perú*. Arequipa : Universidad Católica San Pablo.
- Saavedra ,P.M.(2019). *Propuesta e implementación de mejora de la gestión de inventarios para la optimización del área de almacén en la empresa UFITEC SAC*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Schwarz, M. (2018). Breve historia de las herramientas de gestión. *Revista de la Universidad de Lima*, 1-8.
- Terry, G. (1999). *Principios de la administración* . Editorial Continental, Mexico.
- Zuluaga,A.M. (2018). *Gestión logística en el sector textil-confección en Colombia*. Colombia: Universidad de Medellín.

3. ANEXOS

3.1. Anexo 1: Manual de buenas prácticas



MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE CONSERVACION DE LANA EN AL DISTRIBUIDORA DE LANAS VIRGEN DE COPACABANA

OBJETO

El presente manual está dirigido a empleados como a asociados de la empresa distribuidora virgen de Copacabana, para suministrar a nuestros clientes con productos acorde a la calidad que buscan, respetando también la calidad de las marcas de los proveedores los cuales confían en nuestra distribuidora para poder distribuir su producto.

CAMPO DE APLICACIÓN

El manual de buenas prácticas se aplica dentro del ambiente de trabajo en todo momento desde la recepción, almacenamiento y distribución de la mercadería.

GESTION DE COMPRAS

La persona encargada de la gestión de compras será la dueña, en caso de que no se encuentre presente ella designara a la persona adecuada, con la finalidad de tener re-stock, así como de tener la cantidad adecuada de cada producto por color.

SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES

Dentro de la distribuidora de lanas virgen de Copacabana existe una lista de proveedores calificados, pero estos están sujetos a cambio, ya sea agregar o eliminar, los cuales deben cumplir con productos de calidad, preferencia para otorgamiento de crédito y que cumplan con los tiempos de entrega pactados.

INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS

AMBIENTE DE TRABAJO:

Es recomendable que el almacén cuente con las condiciones adecuadas de iluminación y ventilación.

INSTALACIONES:

Es preferentemente que las instalaciones del almacén sean sólidas, con un piso plano, además de tener la amplitud y tamaño necesario para realizar todas des operaciones, así como respectivos almacenamientos de residuos de basura como etiquetas, bolsas, entre otros.



Piso plano y liso: Correcto



Piso desnivelado: Incorrecto

ALUMBRADO:

Caso contrario esto podría traer diversas consecuencias como la falta de iluminación podría llevar a una confusión de color (azul marino con negro), otro de los requerimientos para la iluminación es que no debe alterar la percepción de tonos de los colores, la iluminación artificial utilizada deberá ser luz blanca y con la intensidad adecuada para que ayude a un mejor visibilidad y distinción de colores.



Iluminación amarilla: Incorrecta Iluminación blanca: Correcta

VENTILACION:

ventilación no adecuada podría causar problemas a nuestros trabajadores y clientes debido a las pequeñas partículas que se pueden absorber por la boca o nariz con facilidad.

**AREA DE ALMACENAMIENTO**

El almacén deberá contar con áreas definidas para almacenar: conos, ovillos de hilos, madejas, accesorios, documentos, material de envase y embalaje.

Las áreas de almacén deberán ser de fácil acceso, así como segura para el personal y clientes, estas áreas deberán conservarse limpias, secas, alejadas de radiación solar, ordenadas e identificadas con letreros.

La mercadería deberá estar a una debida distancia de los tomacorrientes debido a que es un material inflamable. La utilización de anaqueles podrá ser utilizada por conos, ovillos y madejas.



Se deberá respetar el orden del área de almacén de acuerdo con la siguiente secuencia en el plano anteriormente mostrado

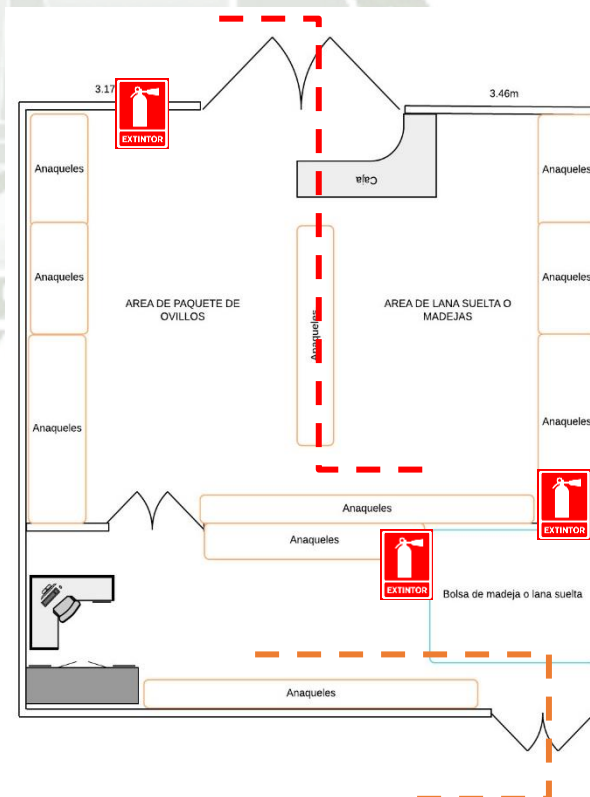
EQUIPOS



En la oficina se deberá tomar en cuenta las mesas y bancos los cuales deben estar a una altura necesaria para permitir al trabajador mantener una postura adecuada.

DISPOSICIONES DE SEGURIDAD GENERALIDADES

El almacén con procedimientos escritos en caso de incendio, indicando la ubicación de extintores de fuego en el almacén los cuales deben ser adecuados para la cantidad de mercadería almacenada, también se deberá señalar la ruta de evacuación.



Incluir equipamiento de seguridad para los trabajadores al momento de realizar las respectivas actividades como mascarillas para las pelusas.



Además, se deberá contar con un botiquín que cuente con la medicina necesaria para la cantidad de trabajadores y equipamiento básico de primeros auxilios.

También los empleados serán entrenados periódicamente sobre cómo actuar en caso de incendios y en caso de primero auxilios.



DISPOSICIONES RELATIVAS AL PERSONAL

La empresa Distribuidora debe mantener personal calificado y competente, los cuales deben estar familiarizados con los diferentes procesos dentro de la distribuidora, así como recepción de mercadería, almacenamiento, conservación y distribución.

HIGIENE Y ASPECTO

No se debe comer, beber o fumar dentro del horario de trabajo ni tampoco cerca de la mercadería



UNIFORME

Se recomienda el uso de uniforme de trabajo, el cual tiene que está limpio, así como en buen estado

SEGURIDAD

El personal no debe usar alhajas u otros accesorios dentro del horario de trabajo



3.2. Anexo 2: Evaluación de la 4S

TABLA DE PUNTUACIÓN

Puntaje * Etapa de preparación

0 En absoluto.

1 Poco hecho al respecto.

2 Se hace pero no de forma sistemática

3 Esto se está cumpliendo de manera más sistemática

4 Existe la capacidad de mantenerlo.

	REQUERIMIENTO	CALIFICACION	NOTAS
	CLASIFICAR -SERI		
	¿El área del piso está libre de elementos no deseados?		
	Están lo anaqueles , estantes, mesas ,etc libres de elementos no deseados?		

	Se almacenan artículos de acuerdo a su frecuencia de uso?		
	Tienen apariencia general de libre desorden?		
	ORDEN-SEITON		
	Todos los elementos del equipo tienen señalización de ubicación de marcas y orden de colores?		
	Esta la mercadería alejada de cables eléctricos y tomacorrientes?		
	Existe apariencia general de orden?		
	Es fácil encontrar cualquier artículo/documento sin demora?		

	REQUERIMIENTO	CALIFICACION	NOTAS
	LIMPIEZA-SEISO		
	Están disponibles y a la vista los horarios de limpieza?		
	Es evidente el uso de herramientas de limpieza son adecuadas?		
	Existe apariencia de limpieza general?		
	ESTANDARIZAR-SEIKETSU		

	Están estandarizando todos los procedimientos de 5S?		
	Se utilizan las listas de verificación estándar para inspeccionar regularmente?		
	SOSTENER-SHITSUKE		
	Existe un sistema sobre como y cuando se realizaran las actividades de 5S?		
	Las primera 3S se han convertido en parte del trabajo diario?		

