

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO JOHN VON NEUMANN

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO
PROFESIONAL TÉCNICO EN
CONTABILIDAD**



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACION DE LA
GESTION DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA IMPRESIONES
ATLANTIS EIRL EN LA CIUDAD DE TACNA - 2020”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
CONTABILIDAD**

AUTORES:

**SALVADOR CONDORI GUTIERREZ
JHAISON PRUDENCIO LOPEZ HUANACUNI
FELIX REINALDO CACERES CABALLERO**

DOCENTES ASESORES:

**PEDRO MIGUEL HUAMAN SOTO
RONALD HUACCA INCACUTIPA**

**TACNA – PERÚ
2020**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por habernos dado la vida y permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional. A nuestra familia que fue el motivo en todo momento a luchar por nuestros sueños que hicieron hasta lo imposible por brindarnos su apoyo incondicional que nos permite crecer profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecer a nuestros padres por ser los principales motores de nuestros sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en nosotros y en nuestras expectativas así mismo agradecemos profundamente al Instituto Superior Tecnológico “John Von Neumann” y a todos los docentes que aportaron sus experiencias, consejos y conocimientos durante el desarrollo de la carrera académica.

CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	13
1.1. Título del Tema.....	13
1.2. Planteamiento del Problema.....	13
1.3. Objetivo General.....	14
1.4. Objetivos Específicos.	14
1.5. Justificación.....	15
1.5.1. Justificación Teórica.....	15
1.5.2. Justificación Metodológica.....	15
1.5.3. Justificación Practica.....	16
1.6. Definiciones Operacionales.	16
1.6.1. Marco Teórico de Inventarios.	16
1.6.2. Marco Teórico de la Gestión de Inventarios.	17
1.6.3. Marco Teórico de Valuación de Inventarios.....	17
1.7. Metodología.....	18
1.8. Alcances y Limitaciones.....	20
1.8.1. Alcances.	20
1.8.1.1. Espacio Geográfico de la Investigación.	20
1.8.1.2. Periodo de Investigación.....	20
1.8.1.3. Sujetos que Intervienen.	21
1.8.2. Limitaciones.	21
1.8.2.1. Tiempo.....	21
1.8.2.2. Información.	21
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	22
2.1. Presentación de las Bases Teóricas.....	22
2.1.1. Definición de Inventarios.	22

2.1.2.	Valuación de Inventarios.	25
2.1.2.1.	Métodos de Valuación de Inventarios.	25
2.1.3.	Control de Inventarios.	28
2.1.3.1.	Técnicas para el Control de Inventarios.	29
2.1.4.	Sistemas de Inventario.	35
2.1.4.1.	Sistema de Inventarios Permanentes.	35
2.1.4.2.	Sistema de Inventarios Periódico.	35
2.1.5.	Planificación de las Políticas de Inventario.	36
2.1.6.	Gestión de Inventarios.	37
2.1.6.1.	Actividades Básicas de la Gestión de Inventarios.	38
2.2.	Análisis Comparativo de las Bases Teóricas.	39
2.3.	Análisis crítico de las Bases Teóricas.	40
CAPITULO 3: MARCO REFERENCIAL		43
3.1.	Reseña Histórica.	43
3.2.	Filosofía Organizacional.	43
3.2.1.	Misión.	43
3.2.2.	Visión.	44
3.2.3.	Valores.	44
3.3.	Diseño Organizacional.	45
3.4.	Productos y/o Servicios Ofrecidos.	46
3.5.	Diagnostico Organizacional.	46
3.5.1.	FODA.	46
3.5.1.1.	Fortalezas.	46
3.5.1.2.	Oportunidades.	47
3.5.1.3.	Debilidades.	47
3.5.1.4.	Amenazas.	47
3.6.	Análisis Crítico Referencial.	48
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA		49
4.1.	Identificación del Área a Mejorar.	49
4.2.	Diagnostico.	49
4.2.1.	Población y Muestra.	49
4.2.2.	Técnicas e Instrumentos.	50

4.2.3.	Procesamiento de datos.....	50
4.2.4.	Análisis de los Resultados.....	50
4.3.	Definición de Propuestas y Planes de Acción.....	65
4.3.1.	objetivo.....	66
4.3.2.	Estrategias.....	66
4.3.3.	Actividades.....	67
4.4.	Sugerencias.....	77
	CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORAS Y/O SUGERENCIAS.....	79
5.1.	Sugerencias.....	79
5.2.	Conclusiones Finales.....	79
8.2.1.	Conclusiones Específicas.....	79
8.2.2.	Conclusiones Generales.....	81
	BIBLIOGRAFÍA.....	83
	ANEXOS.....	86
Anexo1	87
Anexo2	89
Anexo3	89
Anexo 04	90
Anexo 05	91
Anexo 06	92
Anexo 07	93
Anexo 08	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis comparativo de bases teóricas de inventario.....	39
Tabla 2 Análisis comparativo de bases teóricas del control de inventario.....	40
Tabla 3 Análisis comparativo de bases teóricas de la gestión de inventarios.	40
Tabla 4 Nivel de Comunicación entre el departamento de compras y el área de almacén.....	53
Tabla 5 Importancia de la Utilización de un sistema de Valoración de Inventario.....	54
Tabla 6 Importancia del control constante de ingre y salida del almacén.....	55
Tabla 7 Conocimiento constante del stock de la empresa.	56
Tabla 8 Conocimiento del costo de los materiales que ingresan al almacén.	57
Tabla 9 Frecuencia de la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus pedidos.	58
Tabla 10 Grado de frecuencia de los materiales sobrantes durante el proceso de producción.....	59
Tabla 11 Problemas en la asignación de costos a los productos.....	60
Tabla 12 Nivel de control en el ingreso y salida de materiales.	61
Tabla 13 Valor de venta de productos y servicios.	62
Tabla 14 Nivel de conocimiento de las cantidades que se envía a producción.....	63
Tabla 15 Conocimiento del lugar de almacenaje de materiales.....	64
Tabla 16 Presupuesto estimado para implementar el sistema de valuación.	69
Tabla 17 Cronograma para implementar el sistema de valuación.	69
Tabla 18 Presupuesto estimado para establecer políticas de compra.....	71
Tabla 19 Cronograma para establecer políticas de compra.....	72
Tabla 20 Presupuesto estimado para capacitación de personal.....	74
Tabla 21 Cronograma de capacitación de personal.	74
Tabla 22 Presupuesto estimado para adaptar la metodología SIPOC.	77
Tabla 23 Cronograma para adaptar la metodología SIPOC.	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultado del Cuestionario según Ficha Técnica.....	51
Gráfico 2: Nivel de comunicación entre departamento de compras y área de almacén.	53
Gráfico 3 Importancia de la utilización de un sistema de valoración de inventario.....	54
Gráfico 4 Importancia del control constante del ingreso y salida del almacén.	55
Gráfico 5 Conocimiento constante del stock de la empresa.	56
Gráfico 6 Conocimiento del costo de los materiales que ingresan al almacén.....	57
Gráfico 7 Frecuencia de la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus pedidos.....	58
Gráfico 8 Grado de frecuencia de los materiales sobrantes durante el proceso de producción.....	59
Gráfico 9 Problemas en la asignación de costos a los productos.	60
Gráfico 10 Nivel de control en el ingreso y salida de materiales.	61
Gráfico 11 Conocimiento del valor de venta de productos y servicios.....	62
Gráfico 12 Nivel de conocimiento de las cantidades que se envía a producción.	63
Gráfico 13 Conocimiento de la custodia de materiales.	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación Satelital de la empresa Impresiones Atlantis EIRL.	20
Figura 2 Esquema SIPOC	32
Figura 3 Organigrama de la Empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL.....	45

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad el desarrollo de una propuesta que contribuya a la mejora de gestión de inventarios en la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL en la ciudad de Tacna. El problema de la empresa dentro de los más relevantes es la constante falta de stock en el área de operaciones, específicamente el almacén, lo que en reiteradas ocasiones genera el incumplimiento o tardanza de algunos pedidos, en este sentido también se habrían observado variaciones en los precios de insumos como de materiales requeridos para brindar el servicio, ausencia de un registro de proveedores e inadecuado sistema de valuación.

Para tener las bases teóricas y mejor forma de implantar las mismas en la empresa, se realizó una revisión bibliográfica en temas de gestión de inventarios, sistemas de inventarios, manejo de almacenes entre otros. Con las bases teóricas e indagación efectuada en almacén, plasmadas mediante la aplicación como instrumento de un cuestionario cuantitativo a través de la técnica de la encuesta y ficha técnica, procesadas con el uso del software Microsoft Excel, se pudo en primera instancia un diagnóstico que puntualiza los aspectos negativos en la gestión de inventarios en la empresa y enseguida proponer acciones en busca de optimizar la misma mediante de controles, registros y validación de procesos a través de indicadores. La implementación de la propuesta en la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL permitiría el progreso en la gestión de sus inventarios.

ABSTRACT

The purpose of this research is the development of a proposal that contributes to the improvement of inventory management in the company IMPRESIONES ATLANTIS EIRL in the city of Tacna. Among the most relevant problems of the company is the constant lack of stock in the operations area, specifically the warehouse, which repeatedly generates the non-fulfillment or delay of some orders, in this sense variations in orders would also have been observed. prices of supplies and materials necessary for the provision of the service, lack of supplier registration and inadequate valuation system.

To have theoretical bases on the best way to implement them in the company, a bibliographic review was carried out on topics such as context, management, inventory systems, stock and warehouse management. With the theoretical bases, with the consultation carried out in the warehouse reflected through the application of a quantitative questionnaire as an instrument through the survey technique and technical data sheet, which were processed through the use of Microsoft Excel software. In the first instance, it was possible to carry out a diagnosis that points out negative aspects of the inventory management carried out so far and then propose actions seeking its optimization through controls, records and validation of processes through indicators. The implementation of the system in the company IMPRESIONES ATLANTIS EIRL and the training of the personnel achieving competencies in the matter have allowed evident advances in the management of its inventory.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como objetivo general la mejora del área de operaciones en la empresa antes mencionada; el desarrollo de estrategias de análisis y diagnóstico de situación actual de la misma, esto a través de una encuesta con el fin de identificar las causas de origen del problema.

En el primer capítulo se definió el título del estudio, la identificación del problema, justificación de la investigación, se estableció el objetivo general y los específicos, las metodologías, el análisis tanto como el uso de herramientas para contribuir a la mejora de la gestión de inventarios en la empresa.

En el segundo capítulo para el marco teórico se recopila la información disponible para la investigación y necesaria para mejorar la situación actual del área operativa, así como los relacionados con modelos de medición de calidad y análisis tanto crítico como comparativo de bases teóricas.

En el tercer capítulo para el marco referencial se consideraron diversos puntos como la historia, descripción, naturaleza jurídica, localización, cantidad de colaboradores, el organigrama, descripción de productos o servicios ofrecidos por la empresa, el diagnóstico establecido y la matriz FODA. En el cuarto capítulo se realiza el análisis de la situación actual de la empresa a través de la encuesta y ficha técnica buscando así diagnosticar la situación actual del área operativa, para posteriormente formular acciones que permitan mejorar la situación actual, reduciendo el impacto o eliminado el efecto de la problemática detectada sobre la organización. Finalmente se mencionan en el capítulo 5, las conclusiones y sugerencias que surgieron del proceso de investigación, al igual que la bibliografía utilizada en el mismo.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema.

“Propuesta de mejora para la optimización de la gestión de inventarios de la empresa IMPRESIONES ATLANTIS en la ciudad de Tacna, 2020”.

La presente investigación se desarrolla por iniciativa propia habiendo sido colaborador de la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL y al haber percibido distintos problemas relevantes dentro del área de operaciones.

1.2. Planteamiento del Problema.

La empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL que se encuentra dentro de la industria de artes gráficas, se dedica a la impresión de folletos, volantes, afiches, gigantografías entre otras relacionadas a su giro de negocio. Durante el último semestre ha venido presentado distintos problemas entre estos uno de los más relevantes en el constante falta de stock dentro del área de operaciones específicamente en el almacén, lo que en diversas ocasiones genera un incumplimiento de algunos pedidos, también se ha detectado variaciones en los precios de los insumos o materiales requeridos para brindar el servicio de imprenta debido a que no existe una lista de proveedores concurrentes así como tampoco un adecuado sistema de valuación de inventarios para los materiales que son adquiridos y posteriormente consumidos por el área de operaciones.

Si el problema persiste podría generar distintos problemas directos e indirectos en la empresa debido a que impactarían en los gastos y/o costos en los que la empresa incurre al momento de contratar a nuevo personal, ya sea estos en el momento de la cotización, adquisición de los distintos materiales e insumos requeridos y utilizados por la empresa; por otro lado no tener establecido un sistema de valuación de inventarios que se adapte a la empresa los precios de los mismos podrían variar e incluso incurrir en los costos de los productos y servicios impactando en la rentabilidad o margen de ganancia de la empresa.

Por los motivos anteriormente expuestos es muy importante hacer un estudio de análisis con la finalidad de identificar las deficiencias del área de operaciones enfocándose en la valuación de inventarios para poder prevenir las consecuencias que podrían generarse a largo plazo que afectarían a la empresa tanto directamente como indirectamente.

1.3. Objetivo General.

Elaborar una propuesta de mejora para la optimización de la gestión de inventarios de la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL Tacna, 2020.

1.4. Objetivos Específicos.

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de operaciones de la empresa, así como las deficiencias en la gestión de inventarios IMPRESIONES ATLANTIS EIRL en la ciudad de Tacna, 2020.
2. Diseñar estrategias, políticas e indicadores de valuación de inventarios que puedan mejorar la gestión de inventarios actual de

la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL en la ciudad de Tacna, 2020.

3. Diseñar mecanismos de control para las estrategias e indicadores que mejoren y midan tanto la gestión como valuación de inventarios y la forma de cómo aplicarlas a la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL en la ciudad de Tacna, 2020.

1.5. Justificación.

1.5.1. Justificación Teórica.

Con el desarrollo de la presente investigación buscamos contribuir a la mejora de la gestión de inventarios, haciendo seguimiento en el área de almacén perteneciente al área de operaciones debido a que los inventarios mantienen una relación directa entre la producción, adquisición y venta al cliente final, si dentro del desarrollo o gestión del inventariado se presentan problemas de mal manejo, la empresa enfrenta graves problemas que ponen en riesgo su estabilidad, consumidores insatisfechos por mercadería a destiempo o mala distribución del pedido puede disminuir la cartera de clientes (Pereda, 2016).

Por lo mismo se busca determinar los métodos o políticas actuales del área de almacén, así como las causas o motivos que influyen en la gestión y valuación de inventarios.

1.5.2. Justificación Metodológica.

Para realizar y alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación se empleará el instrumento del cuestionario

cuantitativo a través de la técnica de la encuesta, adicionalmente usaremos un software para poder consolidar los datos obtenidos de la técnica mencionada que será el Microsoft Excel.

1.5.3. Justificación Practica.

La presente ejecución del trabajo de investigación beneficia directamente a la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL, en distintos aspectos relacionados con el almacén perteneciente al área de operaciones, debido a que se busca optimizar los métodos de valuación y gestión de inventarios que están afectando el incumplimiento en los pedidos respecto a los clientes, así como también el deficiente proceso de manejo de materiales requeridos para los servicios y productos, por otro lado también se busca establecer políticas de inventario que puedan estandarizar los costos de los productos y/o materiales adquiridos para el giro de negocio, se pretende optimizar estos puntos para no afectar el margen de ganancia o rentabilidad de la empresa.

1.6. Definiciones Operacionales.

1.6.1. Marco Teórico de Inventarios.

Según (Moreno, 2009) es el conjunto de bienes tangibles, en existencia, propios y disponibles para la venta, consumo o producción de otros bienes, o bien, relación ordenada y valorada de bienes tangibles, propios, en existencia y disponibilidad inmediata que en curso normal de operaciones y en plazo

razonable están destinados a la venta ya sea en su estado original de adquisición, después de transformados o modificados.

Así mismo, (Muller, 2005) sostiene que los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, productos en proceso, lo suministrados que utiliza en sus operaciones y los productos terminados.

1.6.2. Marco Teórico de la Gestión de Inventarios.

Según (Krajewski y Ritzman, 2000) establecen que uno de los grandes desafíos de la gestión de inventarios consiste en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia y productividad.

Por consiguiente, se hace necesario desarrollar conjuntos de medios y métodos pertinentes para llevar a cabo la distribución de recursos de la organización, lo que se denomina logística, con el fin de garantizar las cantidades, lugar y tiempo adecuados para cada proceso. Para ello deben considerarse los retos competitivos inmersos en los desafíos de globalización, el incremento en la diversidad de productos y la incertidumbre en la demanda, entre otros factores.

1.6.3. Marco Teórico de Valuación de Inventarios.

Para (Horngren, 2006) los métodos de valuación de inventarios son técnicas utilizadas con el objetivo de seleccionar y aplicar una base específica para evaluar los inventarios en términos monetarios. Los

métodos más utilizados para la valuación de inventario de mercadería son:

Método PEPS: Según (Horngren, 2006) PEPS, son las siglas primeras entradas primeras salidas, es un método de asignación de costos y no da seguimiento al flujo físico de cada mercancía, a menos que sea por mera coincidencia. En el caso de unidades idénticas asigna el costo de las unidades adquiridas primero al de los bienes vendidos. PEPS genera mayores utilidades netas.

Método promedio ponderado: Así mismo (Horngren, 2006) el método de promedio ponderado calcula un costo unitario al dividir el costo total de adquisición de todos los bienes disponibles para venta entre el número de unidades disponibles para venta.

1.7. Metodología.

El presente trabajo es de tipo investigación cuantitativa y está calificada como no experimental debido a que solo se busca observar situaciones, analizarlas y poder procesar los datos del análisis.

Para iniciar con la investigación se procederá a realizar un diagnóstico actual de la gestión actual del inventario que pertenece al área de operaciones que para determinar el mismo se procederá a realizar una encuesta hacia los trabajadores que realizan funciones dentro del área mencionada con la finalidad de poder encontrar los siguientes puntos:

- ✓ Métodos actuales de valuación de inventarios.
- ✓ Proceso de adquisición y aprobación de materiales requeridos.

- ✓ Deficiencias durante la adquisición, ingreso y consumo de los materiales y/o inventarios.
- ✓ Políticas que se relacionan con la gestión de inventarios.

Posterior a conocer estos factores se procederá a diseñar distintas estrategias que busquen optimizar la gestión de inventarios tanto a corto plazo como a largo plazo, así como desarrollar indicadores y políticas que puedan monitorear tanto la situación actual como las posteriores y los cambios que puedan darse durante la implementación de las estrategias. También se pretende implementar propuestas que busquen estandarizar los procesos de adquisición y manejo de inventario, así como también la correcta valuación de inventarios para poder así mejorar la rentabilidad y margen de ganancia de la empresa, desarrolladas éstas a través de charlas o cursos de capacitación que puedan evidenciar la importancia de la correcta valuación de inventarios, dirigidas para el empleador como para el colaborador relacionado con el área de operaciones de la empresa IMPRESIONES ATLANTIS en la ciudad de Tacna, 2020.

Posteriormente se implementarán los mecanismos de control y/o monitoreo para las distintas estrategias e indicadores luego del diagnóstico para que puedan medir la efectividad de las propuestas brindadas a la empresa para así poder mejorar algunas deficiencias encontradas durante su implementación y ejecución.

1.8. Alcances y Limitaciones.

1.8.1. Alcances.

1.8.1.1. Espacio Geográfico de la Investigación.

Dirección exacta: Avenida Patricio Meléndez N° 333 (al costado de la pastelería Alfinos).

Ubicación geográfica: la empresa IMPRESIONES ATLANTIS se encuentra en el distrito de Tacna, Tacna – Perú.

Figura 1:

Ubicación Satelital de la empresa Impresiones Atlantis EIRL.



Fuente: Google Maps

Elaboración: Propia

1.8.1.2. Periodo de Investigación.

El periodo de la investigación en la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL en el distrito de Tacna, Tacna – Perú, el mismo que se realiza en el mes de octubre del 2020.

Con esta investigación identificaremos el nivel en que se encuentra el control de inventarios en la empresa antes mencionado.

1.8.1.3. Sujetos que Intervienen.

Los sujetos que intervienen en la investigación son los empleados del área de operaciones y el gerente general de la empresa Impresiones Atlantis EIRL.

1.8.2. Limitaciones.

1.8.2.1. Tiempo.

Por un contexto de la pandemia COVID-19 la disposición del tiempo ha sido una limitación para responder preguntas por parte de los empleados de la empresa Impresiones Atlantis EIRL.

1.8.2.2. Información.

IMPRESIONES ATLANTIS EIRL es una empresa para obtener la información en base a muestreo, cuya limitante fue el COVID-19 el cual no permitió realizar la encuesta en su totalidad.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Presentación de las Bases Teóricas.

2.1.1. Definición de Inventarios.

Se podría definir como un registro de bienes tangibles que se tienen para ser directamente para la venta en el curso de sus operaciones o para su consumo mediante la producción de bienes o servicios que se comercializan posteriormente.

Según (Hemeryth y Sánchez, 2013) “Los inventarios son bienes tangibles o materias primas, cuyas cantidades o existencias se encuentran disponibles para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización”.

Según (Vizcarra, 2010), “los inventarios incluyen artículos que se tienen para venta a los clientes, mercaderías en proceso de manufactura y materiales y accesorios que se espera utilizar o consumir en el proceso de producción. El termino inventario de mercaderías generalmente corresponde a los artículos que tienen un mayorista o un detallista para su venta, cuando tales bienes se han adquirido para ser revendidos”.

Según el autor los inventarios los inventarios incluyen no solo artículos para la venta sino también considera aquellas que están en proceso de manufactura, así como otros insumos que se utilizaran para la posterior creación de un bien o servicio.

Según (Plossl y Wight 1985) dijeron que: “Un inventario es todo material que una compañía tiene a la mano y que representa una gran proporción del total de los activos de la empresa”.

De acuerdo con lo citado los autores destacan la proporción representativa que tienen los inventarios dentro de los activos de una empresa.

Según (Parada, 2012) “Dentro de una empresa constituye algunas veces el activo más grande a considerar para el balance de las cuentas, en el constan las materias primas que se posee, los productos procesados y suministros para la comercialización, tiene el propósito fundamental de proveer de materiales necesarios para un correcto desempeño en las ventas y producción de la compañía.

Según el autor se podría considerar que los inventarios son el activo más grande de la empresa por tanto la más importante por su fundamental función para el correcto desempeño de las operaciones.

Para (Render & Heizer, 2014), “El inventario es uno de los activos más caros de muchas compañías, llega a presentar hasta un 50% del capital total invertido. Los administradores de operaciones de todo el mundo reconocen que la buena administración del inventario es crucial. Por un lado, una empresa puede reducir sus costos al disminuir el inventario; por el otro la

falta de un artículo puede detener la producción y dejar insatisfecho a los clientes”.

El autor menciona que la importancia de los inventarios en porcentaje del total de la inversión dentro de una empresa y que sus malas administraciones podrían generar inconvenientes en el proceso productivo y en consecuencia en los resultados del periodo.

Para (Apaza, 2014) Según la norma internacional de contabilidad tienen como objetivo prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para su reventa, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercaderías adquiridas por un minorista para su reventa a sus clientes, y también los terrenos u otras propiedades de inversión que se tienen para ser vendidos a terceros. También son inventarios los productos terminados o en curso de fabricación mantenidos por la entidad, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo. El autor detalla según la normativa contable que dentro de los inventarios se deberían incluir también los bienes que son comprados pensados para su reventa así también como también los aquellos bienes inmuebles de inversión que son destinados para su venta.

2.1.2. Valuación de Inventarios.

Los inventarios al ser un factor determinante dentro de un proceso productivo o comercial requieren de una especial atención, llevando un registro de todos los movimientos que se lleven a cabo en este y para esto se necesita de un documento llamado Kardex, el cual funciona según el método de valuación o método de valoración que se les asigne. para ello las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) permite usar métodos de valoración de inventarios la cual la denomina fórmulas de cálculo del costo.

Este término se le puede catalogar también como análisis de inversión, adquisiciones o presupuestos de capitales, se define como el proceso de darle valor a un activo o pasivo y ponerle un precio.

2.1.2.1. Métodos de Valuación de Inventarios.

Según el autor (Suarez, 2012) es el proceso en que se selecciona y se aplica una base específica para valorar los inventarios en términos monetarios. A continuación, se presentarán 3 métodos de valuación de inventarios que son los que comúnmente se utilizan en las empresas:

Método PEPS (primeras entradas, primeras salidas).

Según el autor (López, 2016) manifiesta que el método PEPS tiene como base que las existencias que primero entran al inventario son las primeras en salir del mismo. Esto

es que las primeras materias primas adquiridas son las primeras que se entran al proceso o los primeros productos producidos son los primeros que se vende.

Para el autor (Silva, 2010) el método PEPS parte del supuesto de que las primeras unidades de productos que se compraron fueron las que primero se vendieron. En una economía inflacionaria esto quiere decir que el costo de las mercancías o productos vendidos se determina con base en los precios más antiguos y, en consecuencia, las utilidades presentadas van a ser artificialmente más altas, aunque los inventarios no vendidos queden registrados, en el balance, a los precios más próximos o actuales. Objetivos de los Métodos de Valoración de Inventarios.

Método UEPS (ULTIMAS entradas, primeras salidas).

Según el autor (Bedoya, 2015) el método UEPS tiene como base que la última existencia en entrar es la primera en salir. Esto es que las últimas materias primas adquiridas son las primeras que se entran al proceso o los últimos productos producidos son los primeros que se vende.

Para el autor (Villacis, 2015) el método UEPS fue creado con el claro propósito de cargar mayores valores al costo de la mercancía vendida y disminuir así la base para el cálculo del impuesto sobre la renta. Por éste motivo, muchas empresas empleaban PEPS o promedio ponderado

para sus informes contables y UEPS para la declaración de renta, generando una diferencia entre lo fiscal y lo contable, que se subsanaba mediante la creación de una partida denominada "provisión UEPS" (o LIFO por sus siglas en inglés), la cual se encuentra ahora expresamente prohibida en nuestro país, lo cual significa que, para el caso de los inventarios, no pueden existir diferencias entre los valores declarados y los contabilizados.

Método promedio ponderado.

Según el autor (Godoy, 2014) este método consiste en hallar el costo promedio de cada material que hay en el inventario final cuando las unidades son idénticas en apariencia, pero no en el precio de adquisición, por cuanto se han comprado en distintas épocas y a diferentes precios. Se basa en el supuesto de que tanto el costo de ventas como el de los inventarios finales deben valorar a un costo promedio, que tenga en cuenta el peso relativo del número de unidades adquiridas a diferentes precios.

Para el autor (López, 2016) el método de costo promedio ponderado es el de uso más difundido, en razón de que toma en cuenta el flujo físico de los productos, especialmente cuando existe variación de precios y los artículos se adquieren repetitivamente. A este método se le señala, como una limitación, el hecho de que los inventarios

incorporan permanentemente costos antiguos que pueden provocar alguna distorsión frente a precios más actuales.

2.1.3. Control de Inventarios.

El control de inventarios es la parte esencial de una empresa, de acuerdo con el buen desempeño de las actividades se pueden ver los resultados.

Según (Jorge, María y Francisco, 2008) “La administración de almacenes y el control de los inventarios son conocimientos y funciones que todo director de empresa debe conocer y diferenciar con toda claridad, con el fin de optimizar las operaciones logísticas de su empresa. En la obra se destaca la importancia que cada actividad tiene y cuáles son sus principales diferencias”.

El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

Según (Camacho y Martínez, 2008) “El control de inventarios es un elemento muy importante del control interno debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlo: en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen 30 mantenerse en el mercado. Ya que es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos (...)”.

Según lo mencionado para tener un buen control de inventarios es indispensable que la empresa tenga en cada departamento, políticas bien definidas para el correcto funcionamiento de estas. Nos permite tener al detalle información de la mercadería que fue vendida, el stock y la que se hará pedido posteriormente al proveedor.

2.1.3.1. Técnicas para el Control de Inventarios.

Es importante destacar lo expuesto por (Bustos y Chacón, 2007) al señalar que las organizaciones pueden emplear diversos modelos para controlar eficientemente los inventarios de acuerdo a la naturaleza de la demanda de los artículos que los componen, es decir, ya sea de demanda independiente o dependiente. La independiente se trata de la demanda cuyos requerimientos están sujetos a las condiciones del mercado y no a las demandas de otros elementos inventariados o producidos en la empresa, por lo que las necesidades de cada uno deben determinarse independientemente de la demanda de los demás. La demanda dependiente surge cuando las necesidades pueden derivarse directamente de los requerimientos de otros elementos inventariados o producidos en la empresa.

Sistema ABC.

Esta consiste en segmentar los artículos de acuerdo a al valor de su consumo en tres clases, pudiendo los gerentes

concentrar la atención en los que se tiene mayor valor monetario.

El principio que rige el modelo ABC es que cada categoría o clase requiere distintos niveles de control. Mientras mayor sea el valor económico de los materiales inventariados, mayor será el control. Para aplicar el sistema ABC el primer paso consiste en determinar el valor económico de cada categoría de elementos. Este valor se obtiene multiplicando el número de unidades almacenadas de un artículo por su precio. Posteriormente se clasifican los artículos por orden decreciente de un artículo por su precio.

Modelo SIPOC

Según lo establecido por los autores Cañedo, Curbelo, Nuñez y Zamora (2013), El SIPOC es un modelo que identifica los proveedores, las entradas de cada proveedor, el proceso, las salidas que emite el mismo y los clientes externos e internos que reciben estas salidas, se puede decir que este modelo se emplea para describir correctamente el proceso de transformación que se realiza dentro de una institución, particularmente en el desarrollo de productos o servicios. Este modelo contribuye a la mejora de procesos internos, puesto que resume la entrada y salida de uno o varios procesos en el que se incluye además la información correspondiente a los proveedores, entradas,

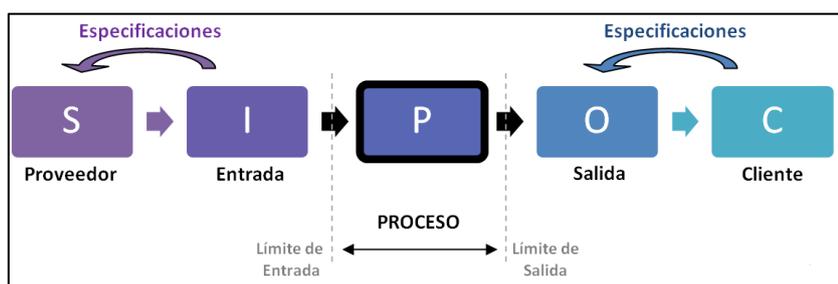
procesos, productos y clientes de los cuales derivan sus siglas.

Así mismo, a través del modelo SIPOC es posible describir de forma detallada los factores que influyen en el proceso de transformación y definir las áreas que están involucradas. Al mapear detalladamente los procesos, una institución es capaz de identificar todo lo que necesita ser corregido o mejorado para que sus procesos funcionen sin problemas. Desde esta perspectiva, el modelo SIPOC contribuye a evitar que se pasen por alto partes del proceso de transformación, además aclara el proceso a los empleados que tienen poco o ningún conocimiento sobre los procesos claves, y también ayuda a los a definir claramente un nuevo proceso.

Entre las herramientas que son posibles emplear con este modelo, destaca el Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 1997), la cual es extremadamente influyente y que sigue siendo ampliamente popular entre las organizaciones a nivel mundial, y de todo tipo. En su nivel más básico, el Balanced Scorecard como también se lo denomina en español como cuadro de mando integral, ayuda a las instituciones y organizaciones a aclarar su estrategia y comunicar las principales prioridades y objetivos estratégicos. Su éxito radica en el análisis de 4 áreas, las

cuales comprende el aspecto financiero, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, por lo cual, en toda entidad en la que se abarquen estos factores, incluidas las casas de salud, resulta ser una herramienta que garantizará el éxito de la misma, al mejorarse las gestiones internas de cara al mercado en el que se desenvuelve.

Figura 2:
Esquema SIPOC



Fuente: Chinchilla, José (2009) diagrama SIPOC.
Elaboración: Propia

Las 5s japonesas.

Denominado por las primeras letras que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de origen japonés basado en cinco principios simples.

Esta técnica tuvo una amplia difusión y las organizaciones que la utilizan son numerosas, tales como: empresas industriales, empresas de servicios y comerciales.

La integración de estos cinco principios satisface múltiples objetivos, cada "S" tiene un objetivo particular:

Seiri (Clasificación): Es la primera fase la cual consiste identificar los artículos necesarios en el área de trabajo, separarlos de los innecesarios y desprenderse de estos últimos, evitando que vuelvan a aparecer.

Algunas normas que podrían ser aplicadas:

- ✓ Deshacerse de todo lo que se usa menos de una vez al año, analizando su relación con el compromiso y prioridad que este represente en la empresa.
- ✓ De lo que queda, apartar todo aquello que se utiliza menos de una vez al mes. Y posteriormente lo que se utiliza menos de una vez por una semana se aparta a un ambiente no muy lejano y finalmente a aquello de uso frecuente debería ser colocado directamente en el lugar de operaciones.

Seiton (Orden): Se puede usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, identificando los elementos y lugares del área. En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con el objetivo de evitar tanto las pérdidas de tiempo como energía.

Algunas normas que podrían ser aplicadas:

- ✓ Estandarizar los puestos de trabajo
- ✓ Clasificar los objetos por orden de utilización
- ✓ Aquellos objetos de uso frecuente deben estar próximos al operario

- ✓ Definir reglas de ordenamiento

Seiso (Limpieza): Una vez haber aplicado las dos primeras técnicas es mucho más fácil aplicar este principio. Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, y en realizar las acciones necesarias para que se mantenga así.

Algunas normas que se podrían ser aplicadas:

- ✓ Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
- ✓ Facilitar la limpieza y la inspección
- ✓ Eliminar las anomalías de origen

Seiketsu (Estandarización): Consiste en detectar anomalías, situaciones irregulares, mediante normas sencillas y visibles para todos. En esta etapa se crean estándares para que sean cumplidos.

Algunas normas que se podrían ser aplicadas:

- ✓ Hacer visibles consignas como las de cantidades mínimas o identificación de zonas
- ✓ Formar al personal en los estándares
- ✓ Estandarizar los métodos operativos
- ✓ Favorecer la gestión visual

Shitsuke (Mantenimiento de disciplina): Con esta última etapa se pretende trabajar de forma permanente de acuerdo con las normas establecidas, comprobando el seguimiento del sistema de las 5S y elaborando acciones de mejora continua.

Mediante esta etapa se pretende obtener una comprobación continua y fiable de la aplicación del método de las 5S y el apoyo del personal implicado.

2.1.4. Sistemas de Inventario.

Para los autores (Guevara y López, 2012) un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización. Este sistema puede ser manual o automatizado. Para el control de los costos, elemento clave de la administración de cualquier empresa, existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercancías que son adquiridas y luego procesadas o vendidas

2.1.4.1. Sistema de Inventarios Permanentes.

Según el autor (Guerrero, 2012), en un sistema de revisión continua (Q), conocido a veces como sistema de punto de reorden (ROP, del inglés reorder point system) o sistema de cantidad de pedido fija, se lleva el control del inventario remanente de un artículo cada vez que se hace un retiro para determinar si ha llegado el momento de hacer un nuevo pedido.

2.1.4.2. Sistema de Inventarios Periódico.

Según el autor (Villacis, 2015) en el sistema de inventario periódico el negocio no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al fin del periodo, el negocio

hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Ésta es la cifra de inventario que aparece en el Balance General. Se utiliza también para calcular el costo de las mercancías vendidas. El sistema periódico es conocido también como sistema físico, porque se apoya en el conteo físico real del inventario. El sistema periódico es generalmente utilizado para contabilizar los artículos del inventario que tienen un costo unitario bajo.

2.1.5. Planificación de las Políticas de Inventario.

Según los autores (Krajewski, Ritzman y Malhota, 2008), en la mayoría de empresas, los inventarios representan un activo con alto valor monetario para la misma, teniendo en cuenta que para conseguir que el inventario tome un gran peso económico para el negocio es vital realizarle una inversión considerable; esto conlleva a generar efectos importantes sobre las funciones de los inventarios diferentes y a menudo incompatible con el desarrollo de los controles internos de la organización.

Para el autor (Silva, 2010) la importancia de conocer las políticas generales sobre las áreas de la empresa con las cuales los inventarios mantienen un contacto permanente:

Ventas: Es importante mantener los inventarios elevados y disponibles para hacer frentes a las exigencias y cambios del mercado.

Producción: Se necesitan mantener elevados y actualizados los inventarios de materias primas, pues están garantizan la eficiencia en la fabricación, y una base de productos terminados para estabilizar los niveles de producción.

Compras: Las compras al por mayor minimizan los costos por unidad y los gastos de compras a nivel general.

Financiación: Los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión y disminuyen los costos de mantener inventarios.

2.1.6. Gestión de Inventarios.

Se definiría como el control y manejo de existencias en los que se aplican estrategias, métodos y análisis de tendencias, los cuales logran hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes optimizando costos de mantenimiento.

Para (Reino, 2014) “Se basa por medio de técnicas, métodos, controles que le permiten tener a la empresa las mercaderías de los productos en los niveles deseados con el fin de optimizar costos por el nivel de mantenimiento y reposición”.

Para (Escudero, 2002) Menciona que “(...) el inventario es la relación de los bienes almacenados y clasificados según categorías y ubicación”.

Para (Laguna 2015) “El hecho de saber cuándo hacer los pedidos y saber cuándo ordenar, es un gran problema hoy en día en las empresas, debido a que en la mayoría de los casos siempre los

inventarios con mayor rotación son los que se acaban más rápido que aquellos que poseen menor rotación, y esto ocasiona que los de menor rotación se queden almacenados cierto tiempo sin darle un respectivo uso ocasionando así mayor costo de inventario.

Según (Pereda, 2016) Una adecuada gestión de inventarios involucra preguntas como ¿Cuándo? Y ¿Cuánto?, se debe considerar cada factor que podría generar un gasto para la empresa, la decisión de cualquier adquisición debe ir relacionada con la planificación de ventas o pronósticos de ingresos, si se reduce la cantidad de materiales solicitados los costos de almacenamiento disminuyen, pero pueden incrementar si se realizan más pedidos con mayor frecuencia, se debe encontrar el balance adecuado entre la oferta y demanda en la que se posiciona el negocio.

Según (Pereda, 2016) Un mal manejo entre los departamentos de producción, adquisición y ventas crearía un riesgo de estabilidad, e insatisfacción de los clientes por que la mercadería no le llega a tiempo, lo cual ocasionaría perjuicio para la empresa, malestar a los clientes, y por ende se reflejara en las ventas de los productos.

2.1.6.1. Actividades Básicas de la Gestión de Inventarios.

Determinación de Inventarios.

La cual se refiere a todos los procesos necesarios para consolidar la información referente a las existencias físicas

de los productos a controlar y podemos detallar estos procesos como:

- ✓ Toma física de inventarios
- ✓ Evaluación a los procedimientos de recepción y ventas.
- ✓ Conteo cíclico

Análisis de inventarios.

La cual está referida a todos los análisis estadísticos que se realicen para establecer si las existencias que fueron previamente determinadas son las que deberíamos tener en el almacén.

Control de producción.

La cual se refiere a la evaluación de todos los procesos de manufactura realizados en el departamento a controlar, es decir donde hay transformación de materia prima en productos terminados para su comercialización.

2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas.

Tabla 1:
Análisis comparativo de bases teóricas de inventario.

	AUTOR 01	AUTOR 02	AUTOR 03
Inventario	Bienes tangibles o materias primas, cuyas cantidades o existencias se encuentran disponibles para la venta o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios. (Hemeryth y Sánchez, 2013)	Un inventario es todo material que una compañía tiene a la mano y que representa una gran proporción del total de los activos de la empresa. Plosst G. Y Wight O. (19985)	El inventario es uno de los activos más caros de muchas compañías, llega a presentar hasta un 50% del capital total invertido. La buena administración del inventario es crucial. (Render & Heizer , 2014)

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 2:*Análisis comparativo de bases teóricas del control de inventario.*

	AUTOR 01	AUTOR 02	AUTOR 03
Control de Inventarios	Elemento muy importante del control interno debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantación. (Camacho y Martínez, 2008)	Es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea. (Inventario.us 2012)	son conocimientos y funciones que todo director de empresa debe conocer y diferenciar con toda claridad, con el fin de optimizar las operaciones logísticas de su empresa. (Jorge sierra, Maria guzman y francisco garcia, 2008)

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 3:*Análisis comparativo de bases teóricas de la gestión de inventarios.*

	AUTOR 01	AUTOR 02	AUTOR 03
Gestion de Inventarios	La gestión de inventarios es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización. (School, s.f.)	Basado en técnicas, métodos, controles que le permiten tener a la empresa las mercaderías de los productos en los niveles deseados con el fin de optimizar costos por el nivel de mantenimiento y reposición (Reino, 2014)	Se debe considerar cada factor que podría generar un gasto para la empresa, la decisión de cualquier adquisición debe ir relacionada con la planificación de ventas o pronósticos de ingresos, se debe encontrar el balance adecuado entre la oferta y demanda en la que se posiciona el negocio. (Pereda, 2016)

FUENTE: Elaboración Propia

2.3. Análisis crítico de las Bases Teóricas.

El primordial objetivo de toda empresa es obtener utilidades, gran parte de sus utilidades proviene de la venta o creación de bienes; es por ello que resulta inevitable una gestión en los inventarios. Además del uso de técnicas de valuación de inventarios cuyo proceso es muy importante para una empresa cuando los precios de adquisición de mercaderías o materias primas presentan variación.

A nivel de empresa la correcta gestión de inventario se ha convertido en todo un reto, las mismas que llegan a invertir importantes cantidades de dinero y tiempo que tratar de conseguir soluciones que permitan minimizar estos problemas que está directamente relacionado con los costos, el mantenimiento de inventarios dentro de una empresa posee no solo implicaciones económicas sino también logísticas, como son las limitaciones de espacio físico y hasta de producción.

Es por esto por lo que se llevan a cabo grandes esfuerzos, los cuales pueden redundar favorablemente en el desenvolvimiento integral de estas entidades, esto es claramente si dichos esfuerzos son exitosos. Es por esto que presenta un aspecto crítico para una administración exitosa.

En la actualidad las empresas no pueden darse el lujo de tener una importante cantidad de dinero detenida en existencias excesivas y por esto las tendencias actuales exigen que las entidades asuman nuevos retos para lograr una adecuada planeación y control de inventarios.

Diversos autores refieren sobre la importancia de los inventarios dentro de una empresa que incluso lo catalogan como uno de los activos más caros dentro de una compañía, de la importancia de su correcta administración lo cual es en definitiva crucial. Aquí es donde se hace presente la gestión de inventarios, que según los autores refieren que es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización lo cual consiste en el uso de técnicas, métodos y controles que permiten a la empresa tener los inventarios en niveles deseados al encontrarse el

balance adecuado lo cual es resultado de una buena gestión con lo que se pretende optimizar costos.

En este sentido se puede concluir que la gestión de inventario contribuye a buscar alternativas de solución que persiguen la finalidad lograr un buen servicio al cliente manteniendo los inventarios en un nivel ideal y un conocimiento puntual de lo que se tiene.

CAPITULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica.

IMPRESIONES ATLANTIS EIRL es una empresa que comenzó sus actividades en el Centro Comercial de Tacna Centro en el año 2006, el espacio físico de la empresa era pequeño y la maquinaria se reducía a 2 o 3 equipos. Viendo el ámbito de competencia decidió migrar a un lugar de mayor concurrencia y comodidad; hoy en día cuenta con una gran cantidad de clientes los cuales en su mayoría son de nacionalidad chilena a los cuales ofrece un servicio de alta calidad.

La sinergia entre el gerente, su valioso equipo de trabajo, el apoyo de los proveedores, pero sobre todo la preferencia de nuestros clientes, han dado como resultado una empresa en expansión continua, siempre con la finalidad de mejorar y de proveer con mejor calidad y rapidez las necesidades de todos nuestros clientes.

Al día de hoy se sigue teniendo la firme convicción de mejorar la calidad en cada una de las áreas de la empresa, por ello se adquiere nueva y mejor maquinaria, se capacita a nuestro personal, se cuida y protege el medio ambiente, pero sobre todo valoramos y cuidamos a nuestros clientes.

3.2. Filosofía Organizacional.

3.2.1. Misión.

Ser una organización integral de artes gráficas, que satisfaga todas las necesidades de impresión en cuanto a calidad, rapidez y

eficiencia que nuestros clientes requieren; apoyándonos en la excelencia de nuestro capital humano y tecnología de vanguardia.

3.2.2. Visión.

Nuestra visión es ser una empresa líder en el mercado para satisfacer las necesidades de impresión de nuestros clientes, a través del mejoramiento continuo, el desarrollo integral humano y sincronización efectiva de sus procesos.

La satisfacción de nuestros clientes es nuestra principal responsabilidad, es por esto que hacemos nuestro trabajo a conciencia con un compromiso de alta calidad y efectividad.

3.2.3. Valores.

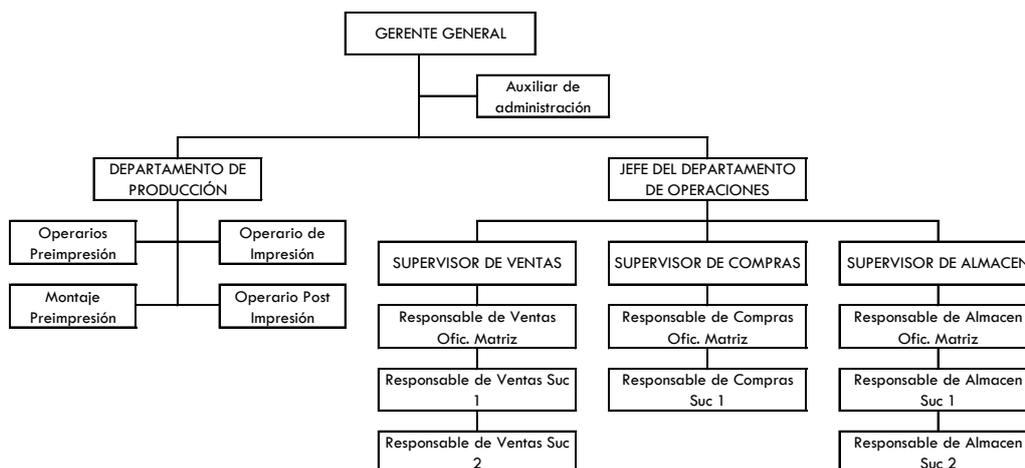
- ✓ **Disciplina.** Creemos que es nuestro valor central y se basa en 3 pilares: puntualidad, responsabilidad, orden y limpieza. Esto nos permite atender a nuestros clientes internos y externos de forma eficiente, cumpliendo con nuestros compromisos.
- ✓ **Respeto.** Cada uno de nosotros somos responsables de generar un ambiente de cordialidad y amabilidad en nuestro entorno. Potenciamos el respeto y confianza. Apreciamos la diversidad en opiniones, formación y cultura como fuente de conocimiento y ventaja competitiva, cuidamos el lenguaje al hablar de terceros y evitamos comentarios difamatorios dentro y fuera de la organización.

- ✓ **Trabajo en Equipo.** Propiciamos el trabajo en equipo, bajo un clima de confianza y respeto mutuo. Orientamos nuestros esfuerzos hacia un mismo objetivo valorando los aportes de cada uno de nuestros colaboradores por más pequeño que parezca.
- ✓ **Cultura Enfocada en la Calidad.** Creemos que el cliente es nuestra razón de ser, de allí que la mejora continua sea nuestra principal herramienta para el crecimiento de nuestra empresa, por lo que adoptamos los principios de la calidad total como la principal filosofía. Cuidamos cada aspecto en torno a nuestro trabajo.
- ✓ **Honestidad e Integridad.** Inculcamos la honestidad y ética profesional en todas nuestras acciones, actuamos con transparencia, transmitiendo confianza a nuestros clientes internos y externos.

3.3. Diseño Organizacional.

Figura 3:

Organigrama de la Empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL.



Fuente: Art Graf Impr. ATLANTIS EIRL
Elaboración: Propia

3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos.

En la imprenta ATLANTIS EIRL disponemos de los más avanzados sistemas de impresión tanto Offset como Digital, por ello te asesoramos honestamente de cuál es el sistema que mejor se adapte a tus necesidades.

- ✓ Tarjetas personales
- ✓ Foyer
- ✓ Hojas Membretadas
- ✓ Calendarios y
Almanaques
- ✓ Revistas
- ✓ Sellos
- ✓ Gigantografías y Roll
Screen
- ✓ Brochure
- ✓ Cuadernos y Libros
- ✓ Empastados
- ✓ Etiquetas
- ✓ Dípticos y trípticos
- ✓ Fotochecks
- ✓ Merchandising

3.5. Diagnostico Organizacional.

3.5.1. FODA.

3.5.1.1. Fortalezas.

- ✓ Buena estrategia creativa respaldada por buenas habilidades y conocimientos específicos de publicidad.
- ✓ Buena reputación de servicio al cliente.
- ✓ Ubicación del local, siendo este un lugar céntrico y reconocido por los clientes donde se hacen trabajos de este rubro.

- ✓ Variedad de productos y servicios.

3.5.1.2. Oportunidades.

- ✓ Potenciar las alianzas estratégicas con empresas del sector.
- ✓ Grandes acontecimientos en colegios y academias.
- ✓ Mayor demanda de impresiones por épocas de elecciones.

3.5.1.3. Debilidades.

- ✓ No cuenta con local propio ya que es alquilado.
- ✓ Carece de capacitación de personal.
- ✓ Problemas de Stock.
- ✓ Deficiencia en el servicio al cliente.
- ✓ Deficiencia de comunicación en el área de operaciones.
- ✓ Deficiencia en el control de los inventarios.
- ✓ Recursos limitados.

3.5.1.4. Amenazas.

- ✓ Competencia desleal.
- ✓ Innovación tecnológica.
- ✓ Mal manejo de Inventario.
- ✓ Alza de materia prima.
- ✓ Cambio constante de necesidades y gustos de los clientes en cuanto a la publicidad.

3.6. Análisis Crítico Referencial.

Haciendo referencia a los puntos observados y al análisis de la información obtenida, se observa que el área de almacén de la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL, de la ciudad de Tacna viene presentando distintos problemas y deficiencias en cuanto al cumplimiento de sus valores o normas. Además de tener una limitación en cuanto a espacio y recursos los cuales podrían haber ido generando la mala administración en el área de operaciones precisamente almacén. Esto a consecuencia de la constante rotación de personal en dicha área, asimismo la mala administración en la gestión de inventarios, en conjunto todo ello afecta directamente a la empresa. Frente a ello la empresa no tiene un control efectivo de sus inventarios en consecuencia la empresa tiene deficiencias en el despacho puede tener una visión efectiva de la demanda. Por ende, el almacén no puede preparar anticipadamente el despacho y cumplimiento.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del Área a Mejorar.

En el presente investigación se tiene como objeto de estudio y de mejora el área de operaciones, debido a que durante el análisis y antecedentes se ha encontrado problemas relacionados con el proceso de compras de materia prima, insumos, entre otros durante el proceso de producción además del manejo y orden dentro del almacén en el momento de la distribución de existencias asimismo en la valoración y registro de los costos de cada ingreso; por dichos motivos se pretende diagnosticar y encontrar las distintas deficiencias en el área de operaciones con la finalidad de elaborar acciones y propuestas de mejora para las deficiencias que se pretende evidenciar luego de hacer el diagnóstico.

4.2. Diagnóstico.

Una vez realizado la elaboración de la ficha técnica, encuesta y ajuste de preguntas en base a los objetivos planteados en la presente investigación, se procederá a realizar el trabajo de campo a través de una entrevista al personal encargado o relacionado al área de operaciones y colaboradores en la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL.

4.2.1. Población y Muestra.

La población y objeto de estudio de la presente investigación será principalmente al personal encargado de toda el área de operaciones, puntualmente almacén, así como también al personal del departamento de compras, ventas de la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL de la ciudad de Tacna.

4.2.2. Técnicas e Instrumentos.

Las técnicas que se aplicará en la presente investigación será la entrevista, encuesta y el instrumento a través el cual realizaremos la recolección de datos será el cuestionario, diseñado con 12 preguntas múltiples adaptadas a los objetivos planteados en la investigación.

4.2.3. Procesamiento de datos.

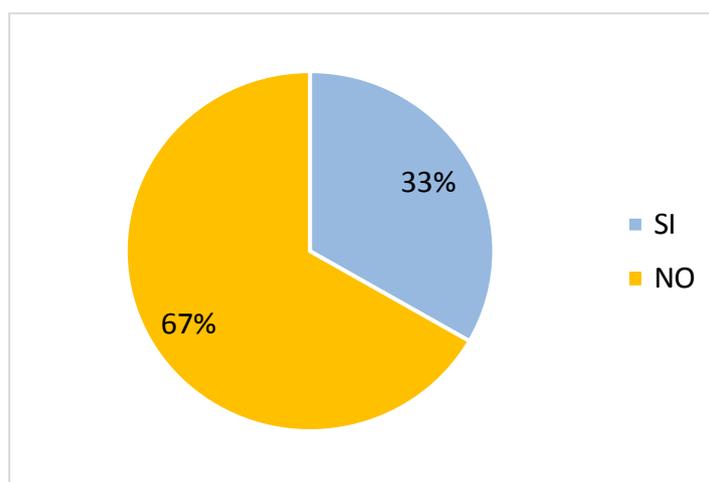
Posterior de realizar el trabajo de campo que será virtual, se procesará toda la información obtenida a través del software Microsoft Excel, debido a que es propicia para la investigación por su fácil obtención y simpleza de utilización, el mismo que servirá para poder analizar todos los resultados obtenidos, para tabular y procesar la información de la técnica e instrumento aplicado.

4.2.4. Análisis de los Resultados.

En el presente punto se detallan los resultados estadísticos de factores que influyen en la compra, gestión y disponibilidad de los materiales, materias primas e insumos que se requieren y emplean en el área de operaciones, así como los datos analizados de forma cualitativa y cuantitativa.

Gráfico 1:

Resultado del Cuestionario según Ficha Técnica.



Fuente: Encuesta al encargado del área de operaciones – Atlantis EIRL
Elaboración: Propia

Interpretación: Del cuestionario que se realizó al encargado del área de operaciones se pudo determinar distintas deficiencias dentro del área de operaciones que en varios puntos se relacionan con el departamento de compras, ventas y almacén. Pudimos diagnosticar que la empresa no tiene un sistema o modelo de gestión de valuación de inventarios por el contrario tiene un registro para los materiales que entran y salen pero no es algo estandarizado o parte de la política de la empresa y en su mayoría son elaborados por el personal encargado a criterio más no es uniforme para todas las áreas, por otro lado se pudo conocer que si conocen el modelo de valuación de inventarios KARDEX pero no lo utilizan por ahorrarse el tiempo de adaptación, capacitación para todo el personal involucrado, también se pudo ver que la empresa normalmente se suele quedar sin stock en algunas oportunidades para el cumplimiento de algunos pedidos de sus clientes, lo que

afecta directamente la imagen de la empresa, la relación de sus clientes y la rentabilidad que disminuye por no cumplir todos sus pedidos, por otro lado tampoco existe una lista de proveedores de "reemplazo" en caso algún proveedor no esté disponible o se quede sin stock, por otro lado eso no permite ahorrar costos debido a que no realizan una cotización. Se detectó también que existe materiales que son mermas del proceso de producción o servicio que la empresa brinda debido a que no conocen la cantidad exacta que designan al proceso de producción como también se deterioran algunos materiales o productos por el mal manejo y falta de cuidado por parte del personal.

1. ¿Cómo considera usted la comunicación entre el departamento de compras y el área de almacén?

Tabla 4:

Nivel de Comunicación entre el departamento de compras y el área de almacén.

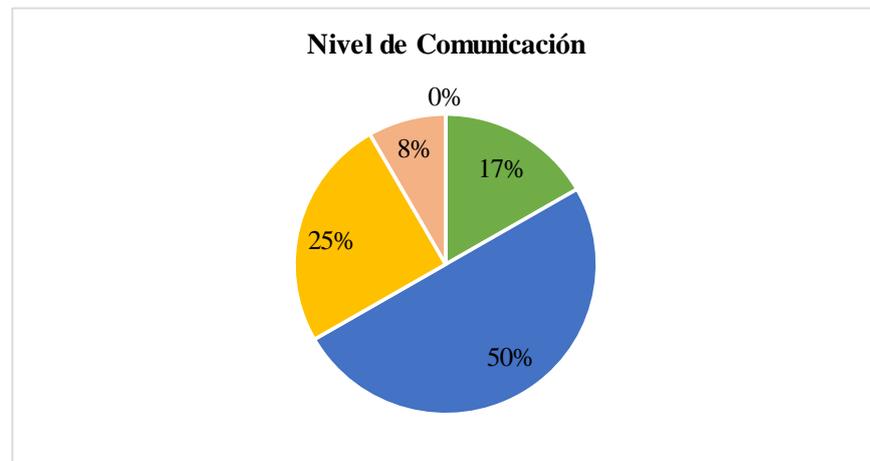
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Muy mala	1	2	17%
Mala	2	6	67%
Regular	3	3	92%
Buena	4	1	100%
Muy buena	5	0	100%
TOTAL	12	100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 2:

Nivel de comunicación entre departamento de compras y área de almacén.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: De acuerdo con la información procesada obtenida mediante encuestas con respecto a la comunicación entre el departamento de compras y el área de almacén se evidencia que dicha comunicación es relativamente mala por el

50% que la consideran mala, seguido del 25% que considera que es regular y el 17% como muy mala.

2. ¿considera usted importante la utilización de un sistema de valoración de inventarios que pueda indicarle el Stock a tiempo real?

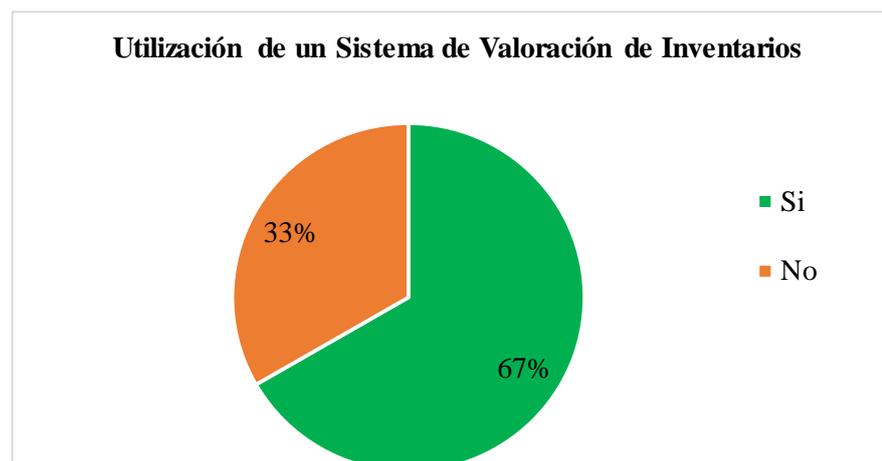
Tabla 5:
Importancia de la Utilización de un sistema de Valoración de Inventario.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	8	67%	67%
No	4	33%	100%
TOTAL	12	100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 3:
Importancia de la utilización de un sistema de valoración de inventario.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la encuesta se infiere que el 67% de la población considera que es importante la utilización de un sistema de valoración que le

indique el stock a tiempo real, el 33% no lo considera de esa manera.

3. ¿Qué tan importante considera usted el control constante de todo lo que ingresa y sale del almacén?

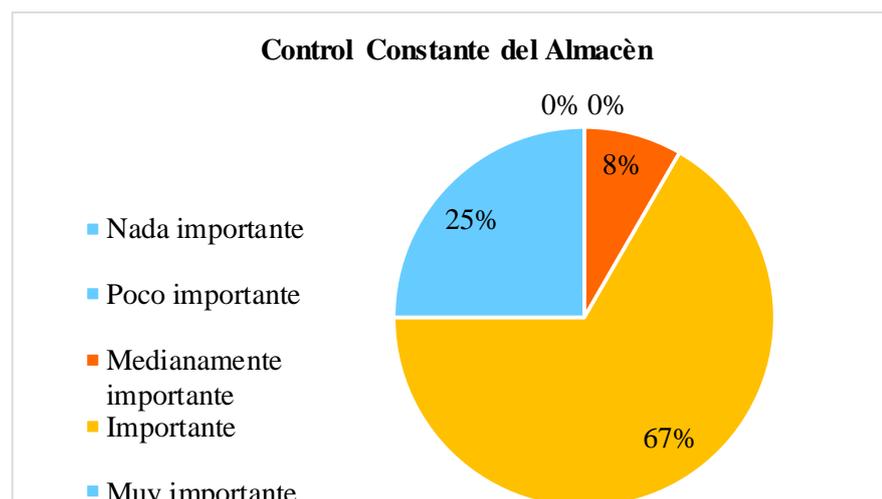
Tabla 6:
Importancia del control constante de ingre y salida del almacén.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Nada importante	1	0	0%
Poco importante	2	0	0%
Medianamente importante	3	1	8%
Importante	4	8	67%
Muy importante	5	3	25%
TOTAL	12	100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 4:
Importancia del control constante del ingreso y salida del almacén.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: Del total de la población encuestada se conoce que el 92% es consciente sobre lo importante que es el control constante de los ingresos y salidas del almacén, de los cuales

el 67% lo considera importante y el 25% restante lo percibe como muy importante.

4. ¿Tiene un conocimiento constante del stock que posee la empresa?

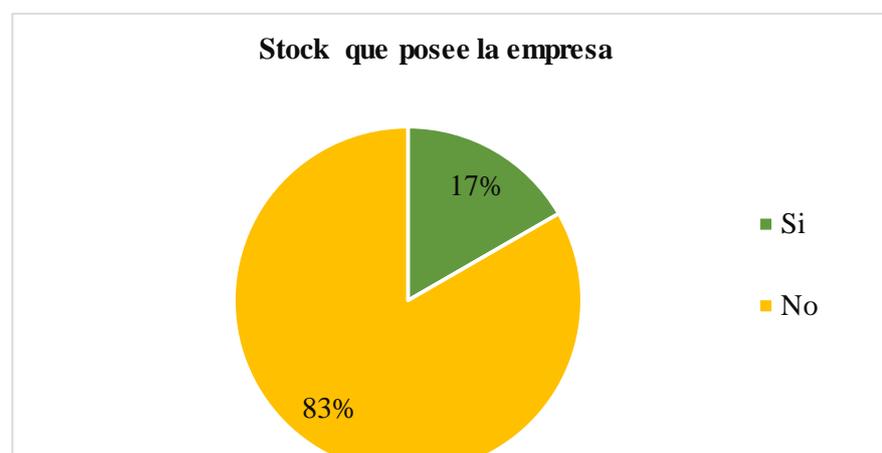
Tabla 7:
Conocimiento constante del stock de la empresa.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA		FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	1	2	17%	17%
No	2	10	83%	100%
TOTAL	12		100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 5:
Conocimiento constante del stock de la empresa.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos mediante la encuesta se conoce que el 83% de la población no tiene un conocimiento constante del stock existente, mientras que el 17% restante afirma conocerlo.

5. ¿Tiene conocimiento del costo de cada material que ingresa al almacén de la empresa?

Tabla 8:

Conocimiento del costo de los materiales que ingresan al almacén.

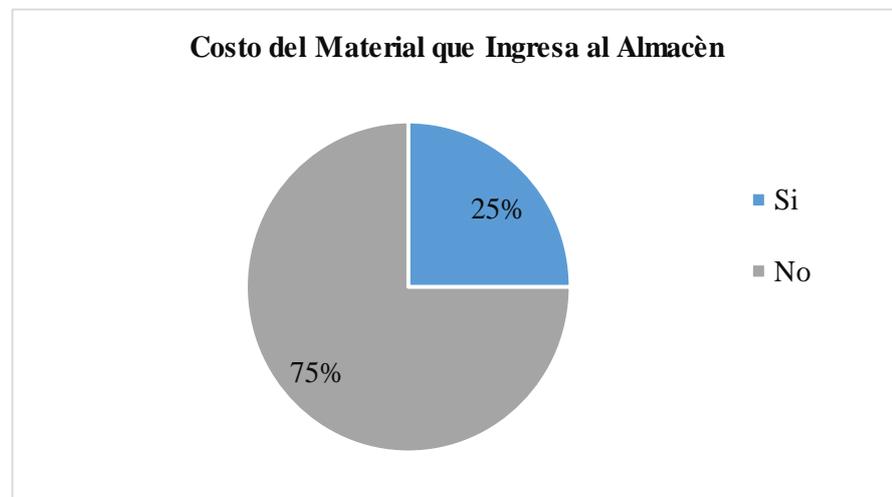
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	3	25%	25%
No	9	75%	100%
TOTAL	12	100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 6:

Conocimiento del costo de los materiales que ingresan al almacén.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos mediante la encuesta se conoce que el 75% de la población no tiene un conocimiento de los costos de los materiales ingresados a almacén, mientras que el 25% restante afirma tenerlo.

6. ¿Con que frecuencia la empresa tiene la capacidad para satisfacer todos sus pedidos?

Tabla 9:

Frecuencia de la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus pedidos.

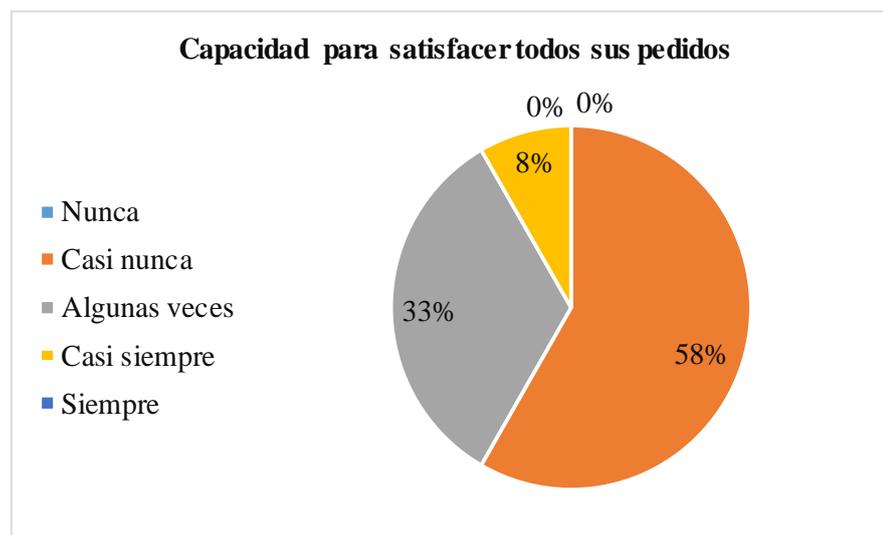
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Nunca	1	0	0%
Casi nunca	2	7	58%
Algunas veces	3	4	92%
Casi siempre	4	1	100%
Siempre	5	0	100%
TOTAL	12	100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 7:

Frecuencia de la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus pedidos.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: Con respecto a los resultados obtenidos el 58% del total de sujetos encuestados afirma que casi nunca tiene dicha capacidad de cumplir con sus clientes, mientras que otro 33% afirma que algunas veces puede hacerlo.

7. ¿Con que frecuencia existen sobrantes de materiales durante el proceso de producción?

Tabla 10:

Grado de frecuencia de los materiales sobrantes durante el proceso de producción.

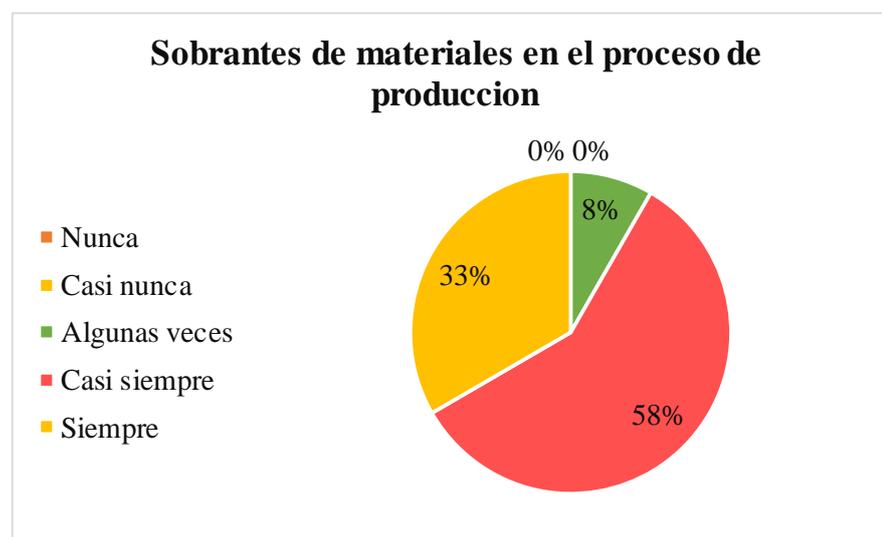
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Nunca	1	0	0%
Casi nunca	2	0	0%
Algunas veces	3	1	8%
Casi siempre	4	7	58%
Siempre	5	4	33%
TOTAL	12	100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 8:

Grado de frecuencia de los materiales sobrantes durante el proceso de producción.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados afirman que suele ser habitual los sobrantes de materiales durante el proceso productivo, del total de población el 33% refiere que

siempre existen materiales sobrantes mientras el 58% afirma que casi siempre suele hacerlo.

8. ¿Existen problemas o dificultades en asignar los costos a los productos elaborados por la empresa?

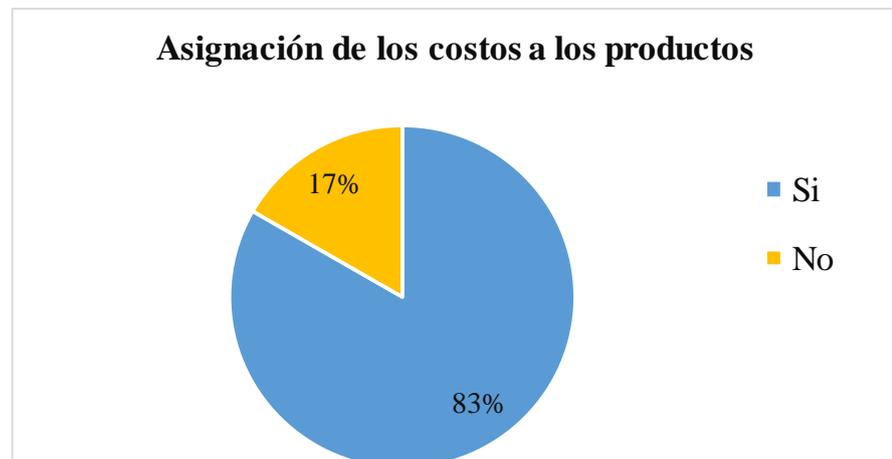
Tabla 11:
Problemas en la asignación de costos a los productos.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	10	83%	83%
No	2	17%	100%
TOTAL	12	100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 9:
Problemas en la asignación de costos a los productos.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: De la tabla podemos inferir que del total de sujetos encuestados un 83% estaría de acuerdo con que existen dificultades en la asignación de costos a los productos, mientras que solo un 17% negaría que esta exista.

9. ¿Existe un control constante de todo lo que la empresa posee tanto en lo que entra y sale dentro del almacén?

Tabla 12:

Nivel de control en el ingreso y salida de materiales.

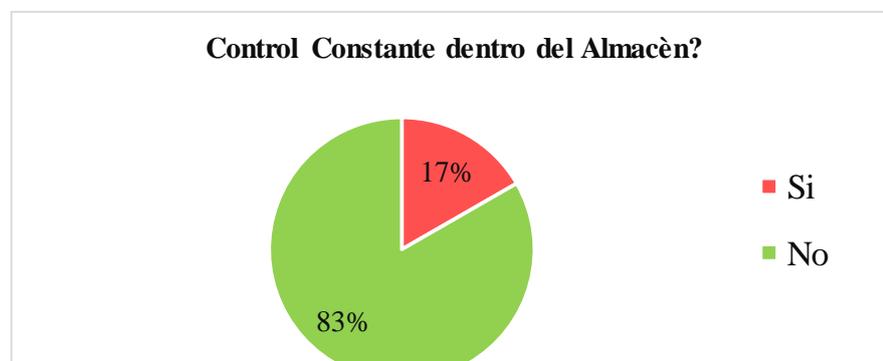
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA		FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	1	2	17%	17%
No	2	10	83%	100%
TOTAL		12	100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 10:

Nivel de control en el ingreso y salida de materiales.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: Del total de los sujetos encuestados el 83% respondió que no existe un control constante de la entrada y salida de existencias en almacén, mientras que el 17% afirmaría la existencia de un control.

10. ¿Conoce el valor de venta adecuado para los productos y servicios que brinda la empresa?

Tabla 13:

Valor de venta de productos y servicios.

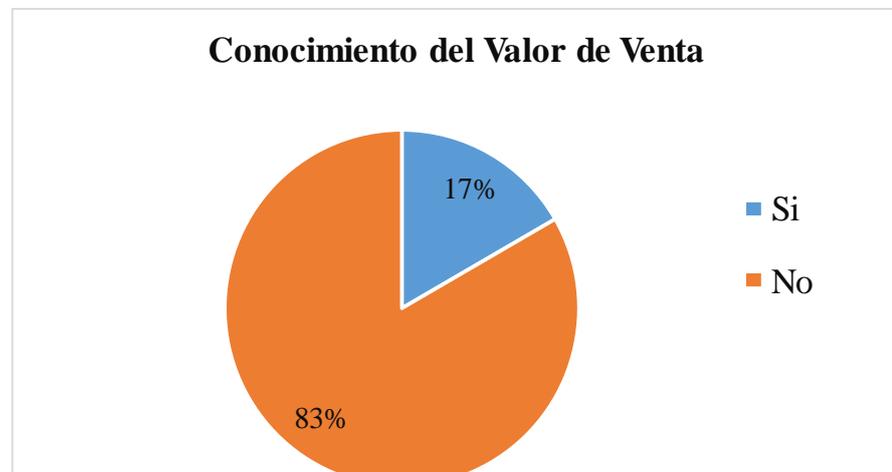
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA		FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Si	1	2	17%	17%
No	2	10	83%	100%
TOTAL		12	100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 11:

Conocimiento del valor de venta de productos y servicios.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos se infiere que el 83% de los sujetos encuestados conoce el valor de venta adecuado para los productos y servicios brindados en su contraparte el 17% restante dijo no conocerlo.

11. ¿Con que frecuencia tiene conocimiento de las cantidades que ingresan, se envían a producción y salen del almacén?

Tabla 14:

Nivel de conocimiento de las cantidades que se envía a producción.

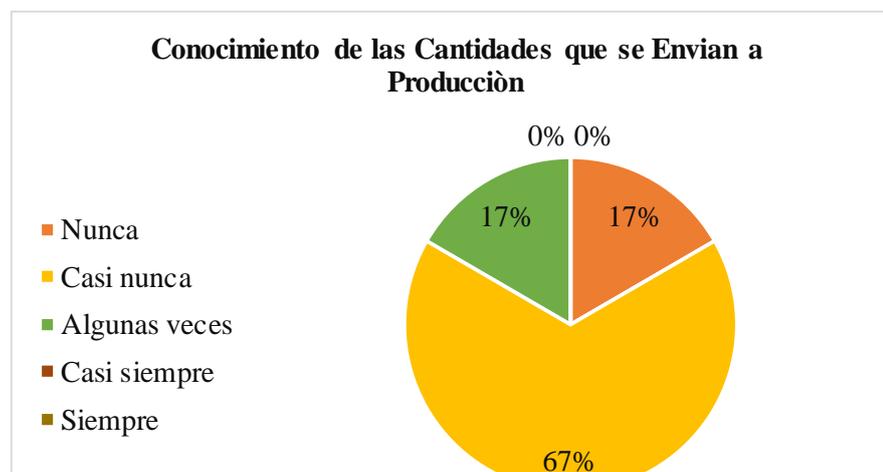
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Nunca	1	2	17%
Casi nunca	2	8	67%
Algunas veces	3	2	17%
Casi siempre	4	0	0%
Siempre	5	0	0%
TOTAL	12	100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 12:

Nivel de conocimiento de las cantidades que se envía a producción.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos se infiere que el 83% de los sujetos encuestados no tiene conocimiento de las cantidades de ingreso y salida, así como envíos a producción de materiales en almacén 17% restante dijo que algunas veces.

12. ¿tiene conocimiento de donde se encuentran almacenados los materiales?

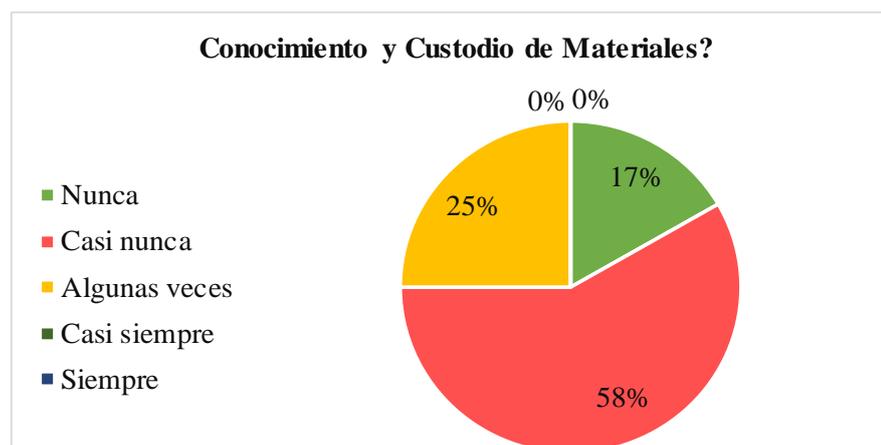
Tabla 15:
Conocimiento del lugar de almacenaje de materiales.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Nunca	1	2	17%
Casi nunca	2	7	58%
Algunas veces	3	3	100%
Casi siempre	4	0	100%
Siempre	5	0	100%
TOTAL	12	100%	

Fuente: Encuesta - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia

Gráfico 13:
Conocimiento de la custodia de materiales.



Fuente: Encuesta – Impresiones ATLANTIS EIRL

Elaboración: Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos se infiere que el 75% de los sujetos encuestados no tiene pleno conocimiento de todos los materiales almacenados 25% restante afirma conocerlo.

4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción.

Para la elaboración de las propuestas se tomó en cuenta los siguientes puntos encontrados los cuales son considerados como los más críticos de acuerdo a los resultados del diagnóstico a través de la encuesta como de la ficha técnica:

Encuesta

- 1) Deficiente comunicación entre el departamento de compras y ventas.
- 2) La empresa no utiliza un sistema de valuación de inventarios.
- 3) Deficiente Control constante de todo lo que ingresa y sale del almacén.
- 4) Falta de conocimiento del Stock de la empresa parte de los trabajadores.
- 5) Dificultad para asignar los Costos de cada material de la empresa.
- 6) Falta de Capacidad para satisfacer pedidos de la empresa.
- 7) Dificultad para conocer el valor de venta adecuado para los productos y servicios.
- 8) La empresa no posee un sistema de valuación de inventarios.

Ficha Técnica

- 1) Dificultad para cumplir los pedidos de sus clientes.
- 2) El personal de almacén no está debidamente capacitado en manejo y cuidado de los materiales e insumos que ingresan a la empresa.

- 3) Se desechan demasiados insumos o materiales del proceso de producción.
- 4) Falta de lista de proveedores aprobadas y actualizadas constantemente.
- 5) La empresa no posee políticas contables y/o procedimientos referentes a compras para el inventario y/o producción.

4.3.1. objetivo.

- ✓ Implementar un sistema de valuación de inventarios para poder tener un mejor control de las actividades relevantes del área de operaciones (Encuesta: 2 - 8; FT;1).
- ✓ Reducir el desabastecimiento de materiales para el proceso de producción e incumplimiento de pedidos de los clientes. (Encuesta: 1,3,4; FT;1,4,5).
- ✓ Reducir las pérdidas de materia prima, materiales e insumos utilizados para el proceso de producción por el inadecuado manejo de los insumos (FT; 2,3).
- ✓ Optimizar la coordinación y mejorar la comunicación entre los departamentos que conforman el área de operaciones (Encuesta:1,3,4, 6; FT;1).

4.3.2. Estrategias.

- ✓ Implementar el sistema de valuación de inventarios KARDEX (OBJ 1).
- ✓ Establecer políticas de compras que permitan uniformizar los procedimientos de compras y límites de stock (OBJ 2).

- ✓ Brindar capacitaciones al personal respecto al cuidado, manejo, así como la correcta estiba y desestiba de los materiales e insumos que ingresan a la empresa (OBJ 3).
- ✓ Adaptar la metodología SIPOC para la optimización de los departamentos del área de operaciones (OBJ 4).

Mediante el desarrollo del trabajo encontramos que la empresa posee problemas que se vienen dando dentro del área de operaciones por lo tanto para poder revertirlos y buscar alternativas de solución que puedan mejorar la gestión de valuación de inventarios. A continuación, se describa las siguientes propuestas:

4.3.3. Actividades.

1. Implementar el sistema de valuación de inventarios KARDEX.

- ✓ Se buscará implementar el Kardex que es un sistema de valuación muy conocido, empleado y reconocido por nuestro país con la finalidad de poder tener un mejor control de las entradas y salidas, así como un conocimiento adecuado de lo que la empresa posee a tiempo real para poder cumplir los pedidos de la empresa y su correcta valoración de costo al cual debe considerarse al momento de establecer el precio.
- ✓ Para la implementación del sistema de valuación de inventarios KARDEX se convocará y contratará a un

especialista en el manejo e implementación del sistema de valuación de inventarios.

- ✓ Posteriormente se procederá a capacitar al personal involucrado en el adecuado uso del sistema de valuación de inventarios.
- ✓ Continuando se procederá a implementar el sistema de valuación de inventarios KARDEX

Responsables

- ✓ Jefe del área de operaciones y Gerencia general

Lugar de Capacitación

- ✓ Instalaciones de la empresa

Duración

- ✓ 60 minutos

Personal convocado

- ✓ Responsable del almacén, responsable de compras y ventas

Mecanismo de Control y Seguimiento

Para llevar una comprobación, control y seguimiento a la propuesta se revisarán y evaluarán:

- ✓ Contrato del especialista del KARDEX
- ✓ N.º de horas de capacitación al personal
- ✓ Evidencia de la capacitación (Fotos, Informes, documentos).
- ✓ Encuesta al personal que participo en las capacitaciones

- ✓ Sistema de valuación de inventarios integrado dentro de la empresa.
- ✓ Informes emitidos por el KARDEX.

Presupuesto.

Tabla 16:

Presupuesto estimado para implementar el sistema de valuación.

Responsable	Actividad	Detalle	Presupuesto Estimado
Implementar el sistema de valuación de inventarios KARDEX			
Jefe del area de operaciones y Gerente general.	Convocatoria y contrato de especialista.	Honorarios	S/. 200.00
	Desarrollo de capacitacion.	Refrigerio y materiales	S/. 70.00
	Implementacion de sistema de valuacion.	Articulos de oficina	S/. 40.00

Fuente: Acciones de mejora - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia.

Cronograma.

Tabla 17:

Cronograma para implementar el sistema de valuación.

ACTIVIDADES	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
Implementar la tecnica de valuación de gestión de inventarios KARDEX	Convocatoria y contrato del especialista en materia de valuación de inventarios.	x	x			
	Desarrollo y ejecución de la capacitación			x		
	Inicio de la implementación del sistema de valuación KARDEX				x	x

Fuente: Acciones de mejora - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia.

2. Establecer políticas de compras que permiten uniformizar los procedimientos de compras y límites de stock.

- ✓ Se buscará establecer políticas internas administrativas de comunicación entre los departamentos de compras, almacén y ventas como también políticas de procedimientos de compras y límites de stock, con la

finalidad de poder mejorar la comunicación y entrega de información relevante relacionada con los materiales, suministros que ingresan a la empresa entre los departamentos involucrados, como también se busca establecer un límite de stock para que pueda generar un procedimiento de compra a través una orden de compra para evitar el desabastecimiento, como también se busca aprobar una lista estandarizada de los posibles proveedores de la empresa para buscar la reducción de costos de adquisición y las opciones de solución en caso suceda contingencias con algún proveedor.

- ✓ Para poder establecer estas políticas de procedimientos de compra, comunicación y límites de stock se convocará a los encargados y/o responsables de cada departamento, así como al jefe de operaciones y gerente general.
- ✓ Posterior a establecer estas políticas internas administrativas y contables se procederá a difundirlas entre todo el personal involucrado del área de operaciones.

Responsables.

- ✓ Jefe del área de operaciones y Gerencia general

Lugar de reunión.

- ✓ Instalaciones de la empresa.

Duración.

- ✓ 60 minutos

Personal convocado.

- ✓ Supervisor del almacén, Supervisor del departamento compras y supervisor de las ventas, jefe de operaciones, gerente general

Mecanismo de Control y Seguimiento.

Para llevar una comprobación, control y seguimiento a la propuesta se revisarán y evaluarán:

- ✓ Esquela de invitación al personal convocado.
- ✓ Evidencia de la reunión (Fotos, Informes, documentos).
- ✓ Informe de aprobación de políticas administrativas y contables.
- ✓ Ratio de índice de gestión de pedidos.

Presupuesto.

Tabla 18:

Presupuesto estimado para establecer políticas de compra.

Responsable	Actividad	Detalle	Presupuesto Estimado	
Establecer políticas de compras que permitan uniformizar los procedimientos de inventario.				
jefe del area de operaciones y Gerente general.	Convocatoria de departamentos para establecer politicas.	Materiales, estudios entre otros.	S/.	50.00
	Designacion de responsables de cumplimiento	Reuniones y coordinaciones	S/.	20.00
	Difusion de Politicas establecidas	Papeleria y banner	S/.	40.00

Fuente: Acciones de mejora - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia.

Cronograma

Tabla 19:

Cronograma para establecer políticas de compra.

ACTIVIDADES	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
Establecer políticas de compras que permitan uniformizar los procedimientos de compras y límites de Stock.	Convocatoria y coordinación de responsabilidades de cada departamento con la finalidad de establecer políticas internas.	x						
	Asignación de responsabilidades y supervisión para el cumplimiento de las políticas establecidas.		x	x				
	difusión de las políticas establecidas entre el personal involucrado a las áreas pertinentes.				x	x	x	x

Fuente: Acciones de mejora - Impresiones ATLANTIS EIRL.
Elaboración: Propia.

3. Brindar capacitaciones al personal respecto al cuidado, manejo, así como la correcta estiba y desestiba de los materiales e insumos que ingresan a la empresa.

- ✓ Se buscará capacitar al personal para que pueda tener un mejor conocimiento respecto al adecuado manejo, cuidado, estiba y desestiba de los materiales e insumos que ingresan a la empresa para poder tener un menor número de productos, insumos desechados por deterioro físico y conocimiento del adecuado almacenamiento.
- ✓ Para capacitar al personal se convocará y contratará un especialista con conocimientos del adecuado cuidado, manejo, estiba y desestiba de los materiales e insumos
- ✓ Posteriormente se procederá a convocar al personal del departamento de almacén para proceder con la capacitación propuesta.

Responsables

- ✓ Jefe del área de operaciones y Gerencia general

Lugar de reunión

- ✓ Instalaciones de la empresa

Duración

- ✓ 90 minutos

Personal convocado

- ✓ Personal del departamento de almacén.

Mecanismo de Control y Seguimiento

Para llevar una comprobación, control y seguimiento a la propuesta se revisarán y evaluarán:

- ✓ Contrato del especialista en conocimiento del correcto manejo y cuidado de materiales e insumos que ingresan y salen de la empresa.
- ✓ Esquela de invitación al personal de almacén para la capacitación.
- ✓ Horas de capacitación al personal de almacén
- ✓ Evidencia de la reunión (Fotos, Informes, documentos).
- ✓ Encuestas al personal de almacén que participo en las capacitaciones.
- ✓ Disminución en el número de materiales desechados por deterioro físico y almacenaje.

Presupuesto.

Tabla 20:

Presupuesto estimado para capacitación de personal.

Responsable	Actividad	Detalle	Presupuesto Estimado
Brindar capacitaciones al personal respecto al cuidado, manejo así como la correcta estiba y desestiba de los materiales e insumos que ingresan a la empresa.			
Personal del departamento de almacén	Determinar la necesidad de capacitación	Entrevista interna y artículos de oficina	S/. 20.00
	Programar capacitaciones	Artículos de oficina	S/. -
	Contratar especialista	Honorarios	S/. 3,200.00
	Desarrollar las capacitaciones	Break, materiales y otros.	S/. 150.00

Fuente: Acciones de mejora - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia.

Cronograma.

Tabla 21:

Cronograma de capacitación de personal.

ACTIVIDADES	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
Brindar capacitaciones al personal respecto al cuidado, manejo así como la correcta estiba y desestiba de los materiales e insumos que ingresan a la empresa	Convocatoria y contratación del asesor externo con especialidad en materia manipulación, cuidado e importancia de la gestión de inventario.	x						
	Convocar a los trabajadores de los departamentos involucrados		x					
	Llevar a cabo las capacitaciones de manejo, cuidado y correcto almacenamiento de los inventarios de la empresa.			x	x	x	x	

Fuente: Acciones de mejora - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia.

4. Adaptar la metodología SIPOC para la optimización de los departamentos del área de operaciones.

- ✓ Se buscará implementar la metodología SIPOC debido a que es un sistema conocido y muy usado en distintas empresas industriales, por lo que se centra en el proceso logístico englobando los procedimientos importantes en una empresa abarcando desde los proveedores, entradas, procedimientos, salidas hasta llegar a los clientes. Esta metodología busca estandarizar

procedimientos y mejorar la comunicación de cada departamento involucrado, así como proporcionar un mejor control de todo lo que ingresa y sale de la empresa lo que permitirá un mejor conocimiento del stock que podría poseer la empresa a tiempo real que tiene como única finalidad cumplir con los pedidos de los clientes.

- ✓ Para implementar la metodología SIPOC y optimizar los procedimientos y gestión de los departamentos que conforman el área de operaciones se convocará y contratará un especialista en la metodología SIPOC
- ✓ Posteriormente se procederá a convocar al personal responsable del departamento de almacén, compras y ventas para proceder con la capacitación de la metodología propuesta.
- ✓ Continuando a la capacitación de procederá a implementar la metodología SIPOC según cronograma establecido

Responsables.

- ✓ Jefe del área de operaciones y Gerencia general

Lugar de reunión

- ✓ Instalaciones de la empresa

Duración

- ✓ 90 minutos

Personal convocado

- ✓ Personal del departamento de almacén, compras, ventas, jefe de operaciones y Gerente general.

Mecanismo de Control y Seguimiento

Para llevar una comprobación, control y seguimiento a la propuesta se revisarán y evaluarán:

- ✓ Contrato del especialista en la implementación de la metodología SIPOC
- ✓ Esquela de invitación a los responsables de los departamentos de compras, ventas y almacén, así como al jefe de operaciones y gerente general.
- ✓ Horas de capacitación al personal convocado
- ✓ Evidencia de la reunión (Fotos, Informes, documentos).
- ✓ Encuesta al personal convocado que participo en las capacitaciones.
- ✓ Encuesta al personal de las áreas involucradas respecto a la comunicación y entrega de información entre los departamentos.
- ✓ Incremento de nivel de ventas.
- ✓ Ratio de rentabilidad.
- ✓ Disminución de incumplimiento de pedidos de los clientes.
- ✓ Ratio de cumplimiento de pedidos entrantes.
- ✓ Informe de cumplimiento de la metodología SIPOC.

Presupuesto.

Tabla 22:

Presupuesto estimado para adaptar la metodología SIPOC.

Responsable	Actividad	Detalle	Presupuesto Estimado
Adaptar la metodología SIPOC para la optimización de los departamentos del área de operaciones.			
Personal, jefe de operaciones y Gerente general.	Convocatoria y contrato de especialista.	Materiales, honorarios entre otros	S/. 3,000.00
	Desarrollo de capacitación.	Reuniones y coordinaciones	S/. 80.00
	Implementación del modelo SIPOC	Papelería	S/. 40.00

Fuente: Acciones de mejora - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia.

Cronograma

Tabla 23:

Cronograma para adaptar la metodología SIPOC.

ACTIVIDADES	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
Adaptar la metodología SIPOC para la optimización de los departamentos del área de operaciones.	Convocar y contratar un asesor externo experto en la metodología SIPOC	x	x			
	Desarrollar e ejecutar la capacitación		x	x		
	Inicio de la implementación del modelo SIPOC			x	x	x

Fuente: Acciones de mejora - Impresiones ATLANTIS EIRL.

Elaboración: Propia.

4.4. Sugerencias.

Se recomienda a la empresa tomar en cuenta e implementar las propuestas elaboradas y brindadas, que consiste en la implementación de un sistema reconocido y usado por la mayoría de empresas KARDEX que se enfoca en la adecuada manera de valuación y gestión de inventarios, la cual optimizará el control de todos los materiales que ingresan y salen de la empresa, así como la adecuada manera de así ganar o definir el costo de cada material, como también permitir el conocimiento actual y constante de lo que la empresa tiene en stock para

su producción o venta, también se recomienda establecer políticas relacionadas con el área de compras que puedan permitir abastecer al departamento de producción para el cumplimiento de los pedidos y evitar el incumplimiento de pedidos de los clientes, por otro lado se debe capacitar a los trabajadores respecto a la importancia del manejo y cuidado de los materiales que ingresan y salen para poder así disminuir los materiales defectuosos que son desechados, generando así pérdidas para la empresa, la empresa debe implementar la metodología SIPOC que consiste en integrar todos los procedimientos de la empresa: Proveedores, entradas, procesos, Salida y clientes. Que tienen como única finalidad mejorar el desarrollo de cada uno de estos procesos, estas medidas fueron propuestas luego de realizar el diagnóstico dirigido al personal encargado de toda el área de operaciones, como la encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa haciendo referencia a su desempeño y deficiencias que perciben dentro de sus departamentos.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORAS Y/O SUGERENCIAS.

5.1. Sugerencias.

- ✓ Se recomienda a la empresa darle énfasis y aumentar el abastecimiento de materiales para su producción debido a que están impactando en la rentabilidad de la empresa y generando malas relaciones con sus clientes a través de políticas de abastecimiento y sus responsables.
- ✓ Se recomienda a la empresa implementar el sistema de valuación de inventarios KARDEX conocido y utilizado por la mayoría de empresas e inclusive reconocido por las mismas normas de contabilidad y ministerios relacionados, así como entidades como SUNAT.
- ✓ Se sugiere implementar la metodología SIPOC, que es muy conocida y utilizada a nivel internacional que tiene muy buenos antecedentes debido a que tiene como finalidad integrar todos los procedimientos relacionados con el área de operaciones, desde los proveedores hasta los clientes.

5.2. Conclusiones Finales.

8.2.1. Conclusiones Específicas.

- ✓ A partir del trabajo realizado a la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL se pudo cumplir el primer objetivo propuesto que consistió en diagnosticar el área de operaciones y encontrar las deficiencias actuales dentro de dicha área,

encontrando así diferencias como la falta de un sistema de valuación de inventarios que permita controlar todo lo que ingresa y sale dentro del almacén, el incremento de incumplimiento de pedidos, el aumento de materiales dañados por el inadecuado manejo de materiales por parte de los trabajadores, a su vez la falta de conocimiento por parte de todos los trabajadores respecto a lo que la empresa posee dentro de su stock tanto para su producción y venta.

- ✓ Respecto al segundo objetivo específico se propuso distintos métodos de mejora para las causas y diferencias encontradas en el objetivo anterior que están afectando el departamento de compras, ventas y almacén, estas estrategias y mecanismos consisten en la implementación de un sistema de valuación de inventarios que permita optimizar el control de todo lo que ingresa y sale del almacén, así como un conocimiento constante de lo que la empresa posee a tiempo real y el costo al cual debe ingresar, salir y ser vendido, a su vez también se propuso establecer políticas relacionadas con el departamento de compras que permitan mejorar el abastecimiento de materiales para la producción para poder así tener un stock para todos los pedidos por los clientes, se propuso también la implementación de la metodología SIPOC que tiene como finalidad Optimizar la efectividad de todos los procedimientos de la empresa dentro del área de operaciones integrando a los

Proveedores, las entradas , los procesos , las salidas y los clientes, también se propuso capacitar al personal respecto a la importancia del manejo y cuidado de los materiales que ingresan a la empresa para poder así disminuir los materiales defectuosos y que son desechados.

- ✓ Respecto al tercer objetivo específico se determinó distintos mecanismos de control para las estrategias y/o propuestas brindadas él mismo tiene como finalidad hacer un seguimiento a los resultados de las estrategias y metodologías, así como la medición del efecto de las mismas dentro del área de operaciones, estos mecanismos de control consiste en informes de capacitación, niveles de venta, informes emitidos por modelos, encuestas al personal, antecedentes de la empresa y sus políticas , así como indicadores del nivel de cumplimiento de pedidos y materiales deteriorados y desechados.

8.2.2. Conclusiones Generales.

Podemos concluir que actualmente la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL de la ciudad de Tacna, presente distintos problemas dentro del área de operaciones que involucran al departamento de compras, ventas y almacén y que están generando deterioros respecto a los materiales, incumplimientos de pedidos con sus clientes, falta de conocimiento de lo que posee la empresa dentro del almacén, falta de un modelo de valuación que permita controlar los materiales que ingresan y salen, así como

el conocimiento para la compra y venta, la falta de un stock de seguridad y la baja comunicación entre los departamentos que pertenecen al área de operaciones o se relacionan con esta, por lo expuesto se recomienda a la empresa que implemente las propuestas brindadas que tiene como objetivo general optimizar la gestión y valuación de inventarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Moreno, P. (2009). Teoría y fundamento de inventarios (Novena Ed., p. 2-5-72-73-97). México: Thomson Editores.
- Müller, M. (2005). Fundamentos de administración de inventarios. Editorial Norma.
- Krajewski, L. y Ritzman, L. (2000). Administración de operaciones: estrategia y análisis. México, DF: Prentice Hall.
- Horngren, C. T. (2006). Contabilidad de costos: Valuación de inventarios (Decimocuarta Ed.). México: Thomson Editores.
- Hemeryth, F. y Sánchez, J. (2013). Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los Almacenes para mejorar la gestión de inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo 2013. (Tesis pregrado). Recuperado: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH_FLAVIA_IMPLEMENTACION_SISTEMA_CONTROL.pdf
- Vizcarra, J. (2010). Auditoría Financiera: Control Interno: Monitoreo. Perú: Instituto Pacifico SAC.
- Plossl, G. y Wight, O. (1985). Producción y control de inventario: Principios y Técnicas (Segunda Ed.): Prentice Hall.
- Parada, O. (2012). Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios. Cuadernos de Administración, 22-(38), 169-187. Recuperado el 25 de octubre de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n38/v22n38a09.pdf>

- Render, B. & Heizer, J. (2014). Principios de administración de operaciones (Novena Ed., p. 473-513), México DF, México: Pearson.
- Apaza, M. M. (2010). Nuevo Plan Contable General Empresarial (Capítulo I: Contabilidad Comercial). Editorial Pacifico Editores SAC.
- Suarez, M. (2012). Gestión de inventarios: Valuación de inventarios. Bogotá: Ad-Qualice.
- López, S. (2016). Como implementar el método Peps y Promedio ponderado. México: Editorial Macchi.
- Silva, M. (2010). Planificación de las políticas de inventario. Obtenido de <http://inventariodelosmasss.blogspot.com/2010/04/planificacion-de-las-politicas-de.html>
- Bedoya, A. (2015). Presupuestos de producción. Armenia: Universidad de Quindío.
- Godoy, R. (2014). Método del promedio ponderado. México: Gerencie.
- Jorge, S., Guzmán, M. y García, F. (2015). Administración de almacenes y control de inventarios (Segunda Ed.). México: Gasca.
- Camacho, E. & Martínez, J. (2008). Sistema de control interno para el manejo de inventarios en pequeñas y medianas empresas en el Municipio de Soacha. Recuperado el 25 de octubre de 2020, de http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/554/TTCA_CamachoAvilaYobanyElkin_08.pdf?sequence=1
- Bustos, C. y Chacon, G. (2007) EL MRP en la gestión de inventarios. Revista Vision Gerencial, 1 (6). Recuperado el 25 de octubre de

2020, de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25132/1/articulo1.pdf>

- Guevara, M. (2015). Modelo de administración de manejo de inventarios en empresas comercializadoras: Función de las existencias.
- Reino, C. (2014). Propuesta de un modelo de gestión de inventarios, caso ferretería almacenes Fabián Pintado. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador.
- Escudero, M. (2002) Gestión de aprovisionamiento. Editorial s.a. ediciones paraninfo. Madrid, España.
- Laguna, D. (2010). Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para una empresa comercializadora de productos de Plástico. (Tesis de grado). Universidad peruana de ciencias aplicadas. Lima, Perú

ANEXOS

Anexo1

Formato de Cuestionario.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACION DE GESTION DE INVENTARIOS

Somos alumnos del Instituto Superior Tecnológico Privado John Von Neumann, la presente investigación tiene fines académicos y tiene como objetivo evaluar el nivel actual de control y valoración de inventarios del almacén dentro de la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL. La encuesta es de carácter anónimo por lo que no existirá ningún tipo de represalias por parte del empleador hacia los colaboradores.

A continuación, se le mostrará las preguntas dirigidas a su percepción y/o conocimiento actual que tiene dentro de la empresa, por favor indique su respuesta de la manera más sincera.

1. ¿Cómo considera usted la comunicación entre el departamento de compras y el área de almacén?
 - Muy Mala
 - Mala
 - Regular
 - Buena
 - Muy Buena
2. ¿considera usted importante la utilización de un sistema de valoración de inventarios que pueda indicarle el Stock a tiempo real?
 - Si
 - No
3. ¿Qué tan importante considera usted el control constante de todo lo que ingresa y sale del almacén?
 - Nada Importante
 - Poco Importante
 - Medianamente Importante
 - Importante
 - Muy Importante
4. ¿Tiene un conocimiento constante del stock que posee la empresa?
 - Si
 - No
5. ¿Tiene conocimiento del costo de cada material que ingresa al almacén de la empresa?
 - Si
 - No

6. ¿Con que frecuencia la empresa tiene la capacidad para satisfacer todos sus pedidos?
 - Nunca
 - Casi Nunca
 - Algunas Veces
 - Casi Siempre
 - Siempre
7. ¿Con que frecuencia existen sobrantes de materiales durante el proceso de producción?
 - Nunca
 - Casi Nunca
 - Algunas Veces
 - Casi Siempre
 - Siempre
8. ¿Existen problemas o dificultades en asignar los costos a los productos elaborados por la empresa?
 - Si
 - No
9. ¿Existe un control constante de todo lo que la empresa posee tanto en lo que entra y sale dentro del almacén?
 - Si
 - No
10. ¿Conoce el valor de venta adecuado para los productos y servicios que brinda la empresa?
 - Si
 - No
11. ¿Con que frecuencia tiene conocimiento de las cantidades que ingresan, se envían a producción y salen del almacén?
 - Nunca
 - Casi Nunca
 - Algunas Veces
 - Casi Siempre
 - Siempre
12. ¿tiene conocimiento de donde se encuentran almacenados los materiales?
 - Nunca
 - Casi Nunca
 - Algunas Veces
 - Casi Siempre
 - Siempre

Anexo2

Ficha técnica de encuesta al trabajador del área.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO
1	¿La empresa actualmente posee algún sistema o modelo de valuación de inventarios?		X
2	¿Se realiza frecuentemente un arqueo de inventarios del almacén?		X
3	¿Conoce el sistema de valuación de inventarios KARDEX?	X	
4	¿La empresa no tiene dificultades para cumplir los pedidos de sus clientes, siempre tiene un stock de seguridad ?		X
5	¿Existen por escritos políticas contables y/o procedimientos referentes a compras e inventarios?		X
6	¿Normalmente la empresa no desecha insumos (mermas) del proceso de la producción?		X
7	¿El personal del departamento de almacén maneja algún registro o documento relacionados a inventarios?	X	
8	¿Se realiza un control de la materia prima, insumos o materiales auxiliares recibida en el momento que ingresa y sale del almacén?		X
9	¿En el caso que un proveedor no esté disponible o este sin stock, existe una lista de proveedores aprobadas y actualizadas para cubrir el requerimiento?		X
10	¿El personal a cargo del almacén está debidamente capacitado respecto al manejo y cuidado de los materiales requeridos para los productos y servicios de la empresa?		X
11	¿Existen formatos de recepción, almacenaje y salida de las mercaderías del almacén propios de la empresa?	X	
12	¿Cree usted que con la implementación de un sistema de control de inventario optimizaría la operatividad de la empresa?	X	

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo3

Diagrama de SIPOC.

EL DIAGRAMA SIPOC

El diagrama SIPOC se define como una representación que nos permite entender el funcionamiento de un proceso.



Anexo 04

Definición de propuestas y planes de acción.

PROBLEMAS	ACCIONES	TAREAS	ENCARGADO
Falta de Sistema de Valuación de Inventarios	Implementar la técnica de valuación de gestión de inventarios con el fin de registrar y controlar los mismos KARDEX	Contratar un asesor externo experto en la implementación del modelo de valuación de inventarios KARDEX	Departamento de compras, ventas, almacén y Gerencia General
		Capacitar al personal responsable del área sobre el manejo del KARDEX	
		Implementar el sistema de valuación de gestión de inventarios KARDEX al área de operaciones	
Desabastecimiento de Materiales para el Cumplimiento del Pedido de la Demanda o Clientes	Establecer políticas de compras que permitan mejorar el abastecimiento	Convocar a los departamentos relacionados con el área de operaciones	Gerencia General - Área de Compras - Área de Almacén
		Definir los responsables directos de hacer cumplir las políticas respecto a la falta de abastecimiento	
		Difundir las políticas establecidas entre todos los departamentos involucrados.	
Manejo y Cuidado Inadecuado para los Materiales que Ingresan al Almacén por parte del Personal	Capacitaciones trimestralmente sobre la importancia del cuidado y manejo de materiales que ingresan al almacén y control de inventarios	Contratar un asesor externo de logística con especialidad en manipulación, cuidado e importancia de la gestión de inventario	Gerencia General - Compras - Área de Operaciones
		Convocar a los trabajadores de los departamentos involucrados	
		Horas de capacitación a los trabajadores de cada departamento - encuesta al personal de cada departamento - disminución de materiales dañados de la empresa.	
Deficiente Coordinación y Comunicación entre los Departamentos que Conforman el Área de Operaciones	Adaptar la metodología SIPOC para la optimización de los departamentos del área de operaciones.	Contratar un asesor externo experto en la metodología SIPOC	Gerencia General
		Convocar a los responsables de cada departamento para la capacitación de la metodología SIPOC	
		Implementar la metodología de inventarios SIPOC	

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 05

Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Implementar la técnica de valuación de gestión de inventarios con el fin de registrar y controlar los mismos KARDEX	Contratar un asesor externo experto en la implementación del modelo de valuación de inventarios KARDEX	X	X										
	Capacitar al personal del área sobre el manejo del KARDEX			X									
	Implementar el sistema de valuación de gestión de inventarios KARDEX al área de operaciones				X	X							
Establecer políticas de compras que permitan mejorar el abastecimiento	Convocar a los departamentos relacionados con el área de operaciones	X											
	Definir los responsables directos de hacer cumplir las políticas respecto a la falta de abastecimiento		X	X									
	Difundir las políticas establecidas entre todos los departamentos involucrados.				X	X	X	X					
Capacitaciones bimestralmente sobre la importancia del cuidado y manejo de materiales que ingresan al almacén y control de inventarios	Contratar un asesor externo de logística con especialidad en manipulación, cuidado e importancia de la gestión de inventario	X											
	Convocar a los trabajadores de los departamentos involucrados		X										
	Llevar a cabo las capacitaciones de manejo, cuidado y correcto almacenamiento de los inventarios de la empresa.			X	X			X	X			X	X
Adaptar la metodología SIPOC para la optimización de los departamentos del área de operaciones.	Contratar un asesor externo experto en la metodología SIPOC	X	X										
	Convocar a los responsables de cada departamento para la capacitación de la metodología SIPOC		X	X									
	Implementar la metodología de inventarios SIPOC			X	X	X							

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 06

Definición de planes de acción.

VARIABLES	TAREAS	DETALLE	PRESUPUESTO	ENCARGADO
Implementar la técnica de valuación de gestión de inventarios con el fin de registrar y controlar los mismos KARDEX	Contratar un asesor externo experto en la implementación del modelo de valuación de inventarios KARDEX	Convocar y contratar al asesor con especialidad de valuación de inventarios KARDEX	S/ 3,000.00	Administración y Área de operaciones
	Capacitar al personal responsable del área sobre el manejo del KARDEX	Informes		
	Implementar el sistema de valuación de gestión de inventarios KARDEX al área de operaciones	Implementación del sistema de valuación de inventarios.		
Establecer políticas de compras que permitan mejorar el abastecimiento	Convocar a los departamentos relacionados con el área de operaciones	Invitar a los jefes de cada departamento involucrado		Gerencia General - Administración - Área de operaciones
	Definir los responsables directos de hacer cumplir las políticas respecto a la falta de abastecimiento	Designar las responsabilidades a los jefes de cada departamento		
	Difundir las políticas establecidas entre todos los departamentos involucrados.	Dar a conocer las nuevas políticas entre los trabajadores de los distintos departamentos.		
Capacitaciones bimestralmente sobre la importancia del cuidado y manejo de materiales que ingresan al almacén y control de inventarios	Contratar un asesor externo de logística con especialidad en manipulación, cuidado e importancia de la gestión de inventario	Convocar y contratar un asesor con conocimientos del área de logística y su importancia respecto al cuidado y manejo.	S/ 3,000.00	Gerencia General - Administración - Área de operaciones
	Convocar a los trabajadores de los departamentos involucrados	Invitación a los trabajadores		
	Llevar a cabo las capacitaciones de manejo, cuidado y correcto almacenamiento de los inventarios de la empresa.	Informes		
Adaptar la metodología SIPOC para la optimización de los departamentos del área de operaciones.	Contratar un asesor externo experto en la metodología SIPOC	Convocar y contratar al asesor con conocimientos respecto a la metodología SIPOC	S/ 3,200.00	Gerencia general- Administración- Departamento de compras, ventas y Almacén
	Convocar a los responsables de cada departamento para la capacitación de la metodología SIPOC	Invitar a los encargados o responsables de cada departamento		
	Implementar la metodología de inventarios SIPOC	Implementar la metodología SIPOC		

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 07

Definición de mecanismo del control y seguimiento.

MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO			
ACCIONES DE MEJORA	INDICADOR	VALOR ESPERADO	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO
Implementar la técnica de valuación de gestión de inventarios con el fin de registrar y controlar los mismos KARDEX	Ejecución o informe emitido por el KARDEX- Sistema integrado dentro del área de operaciones - Informe o lista de materiales que ingresaron o salieron durante el periodo evaluado	90%	Administración y Área de operaciones
Establecer políticas de compras que permitan mejorar el abastecimiento	Nivel de ventas - Ratio de cumplimiento de pedidos - Trabajadores con conocimiento de las políticas establecidos	95%	Gerencia General - Administración - Área de operaciones
Capacitaciones bimestralmente sobre la importancia del cuidado y manejo de materiales que ingresan al almacén y control de inventarios	Horas de capacitación a los trabajadores de cada departamento - encuesta al personal de cada departamento - disminución de materiales dañados de la empresa.	85%	Gerencia General - Administración - Área de operaciones
Adaptar la metodología SIPOC para la optimización de los departamentos del área de operaciones.	Nivel de ventas - mayor integración y comunicación del área de operaciones - Incremento de clientes - Desempeño laboral del personal de operaciones	80%	Gerencia general- Administración- Departamento de compras, ventas y Almacén

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 08

Local físico de la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL



Fuente: Tienda física de la empresa IMPRESIONES ATLANTIS EIRL
Elaboración: Propia