

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Monografía para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**“FORMULACION DE UN PROCESO DE ADMINISTRACION Y CONTROL DE
ALMACENES EN UNA EMPRESA COMERCIAL. CASO CERVECERIA NACIONAL
DDOMINICANA, 2013.”**

Sustentante:

Nombre:

Matrícula

Aneudy Reyes

2011-1471Asesor:

Edda Frietes, MBA

Santo Domingo, D. N.

Abril, 2013

RESUMEN

Este trabajo está basado en formulación de un proceso de administración y control para los almacenas de cervecería nacional dominicana. Aquí vemos como se comportan los inventarios de los almacenes en cuanto a la rotación de los productos, los vencimientos y perdidas fruto a un mal manejo de los despachos, recepción y movilización de los productos, así como la falta de un programa de planificación de abastecimiento de los almacenes. Para mitigar estas oportunidades se hace la propuesta de una mejora en los procesos de recepción de productos desde la planta de producción y las devoluciones realizadas de parte de las rutas de distribución, así como los despachos tanto en producto terminado y envases hacia la fabrica. El principal problema identificado es la planificación del abastecimiento de los almacenes. Por la falta d gestión de este proceso es provocado el 70% de las perdidas por vencimientos en los almacenes, por lo que se propuso un sistema para el seguimiento de los inventarios para evitar la sobre carga de los almacenes y los posibles vencimientos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Gracias señor por siempre estar conmigo y darme las fuerzas para continuar y nunca rendirme. Eres el motor de mi vida, sin ti esto nunca sería posible.

A mi madre:

Por ser la bujía inspiradora para yo lograr mis metas, eres el mejor ejemplo de madre que alguien pueda tener. Gracias por siempre estar dispuesta a brindarme apoyo y cariño. Te amo mami.

A Vianka Monegro:

Mi futura y amada esposa, gracias amor por tu inmenso apoyo en este camino que he recorrido y el amor que me has demostrado, este logro también es tuyo.

A mis amigos:

Arismendy, Jessica, Sara, Laura, por su gran apoyo en estos años y permitirme formar parte de un grupo de profesionales exitosos como los son. Arismendy te agradezco especialmente por tu fuerte apoyo en este trayecto y tu solidaridad conmigo, gracias hermano por todo.

A Eddy Acosta:

Gracias ingeniero por todo su apoyo y ayuda, usted es un ejemplo a seguir de firmeza y templanza. Gracias por todo amigo mío.

A mi asesora Edda Freites:

Gracias maestra por todos sus consejos y adiestramiento para que logremos nuestros propósitos. Gracias por ser una excelente profesional y ayudarme a llegar a mi meta.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Almacén en las empresas comerciales.....	3
1.1 Almacén.....	3
1.1.1 Clases de almacenes	4
1.2 Inventarios o stocks	7
1.2.1 Tipos de Stocks.....	9
1.2.2 FUNCIONES Y VENTAJAS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE INVENTARIO	10
1.2.3 Funciones de los inventarios.....	12
1.2.4 Almacenamiento	13
1.2.5 Reducir espacio e Inventarios.....	14
1.3 Gestión De Almacén	15
1.3.1 Layout.....	16
1.3.2 La gestión de Almacenes dentro del mapa de procesos logísticos: límites y responsabilidades.....	18
1.3.3 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE ALMACENES	20
1.3.4 Clasificación ABC	21
1.3.5 Responsabilidades de la Gestión de Almacenes (Gestión Propia o Subcontratación)	22
2.1 Descripción de la empresa	24
2.2 Historia de la Cervecería Nacional Dominicana.....	25
2.2.1 Modernización y desarrollo	26
2.2.2 Proceso de producción	28

2.2.3	Acerca de AmBev	30
2.2.4	Acerca de Cervecería Nacional Dominicana.....	31
2.3	Cultura Organizacional	31
1.3.1	Visión	31
1.3.2	Misión.....	31
1.3.3	Valores.....	31
1.3.4	Principios.....	32
2.4	Objetivos generales de la organización.....	33
2.5	Estrategias.....	33
2.6	<i>Capacidades fundamentales.</i>	33
2.6.1	<i>Instalaciones:</i>	33
2.6.2	<i>Fuerza de trabajo:</i>	33
2.6.3	<i>Tecnología:</i>	33
2.6.4	<i>Entorno:</i>	34
2.7	<i>Segmentación del mercado.</i>	34
2.7.1	Factores demográficos:.....	34
2.7.2	Factores psicológicos:.....	34
2.7.3	Factores de la industria.....	34
2.8	Situación Actual de los Almacenes de CND.	35
Capítulo III.	Propuesta de procedimientos para los almacenes de CND.....	44
3.1	Instructivo de trabajo para recepción producto terminado en CND desde la planta.....	44
3.1.1	PROPÓSITO Y ALCANCE:.....	44
3.2	RECEPCION DE PRODUCTO TERMINADO DESDE PLANTA HATO NUEVO.	44

3.3 Procedimiento A Seguir En Caso De Encontrarse Una Discrepancia Entre Lo Recibido En CND Y La Orden.	47
3.4 Instructivo de trabajo para la recepción y despacho de las rutas CND en los centros de distribución.....	47
3.4.2 Carga y validación de carga del camión	48
3.4.3 Entrega camión al transportador de Distribución	49
3.4.4 Recepción ruta de venta	49
3.5 Instructivo de trabajo para el despacho de envases retornables desde CND hacia planta hato nuevo	50
3.5.1 DESPACHO DE ENVASES RETORNABLES HACIA PLANTA HATO NUEVO	50
3.5.2 PROCEDIMIENTO SOBRE QUE HACER CUANDO SE ENCUENTRE DISCREPANCIA EN LA RECEPCION DE ENVASES EN PLANTA HATO NUEVO DESDE CND	52
3.6 Reestructuración de la estructura de personal en los almacenes.....	53
3.7 Diseño de un Sistema de seguimiento al abastecimiento de los almacenes.....	57
Conclusión	60
Recomendaciones	61
Anexos	1

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Funciones y ventajas de los distintos tipos de inventario.....	10
Tabla No. 2. Diferencia ente Almacén y centro de distribución.....	17
Tabla No. 3. Estructura actual del almacén de CDD Central	37
Tabla No. 4 Diferencias de inventario	39
Tabla No. 5. Clasificación de los Vencimientos.....	41
Tabla No. 6. Propuesta para la estructura del personal de almacén.....	54
Tabla No. 7. Disponibilidad de Productos	58

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. Almacen en transito.....	5
Figura No. 2. <i>Almacén mecanizado</i>	7
Figura No. 3. Inventario.....	8
Figura No. 4. Planificación y Organización.....	15
Figura No. 5. Funciones del Inventario.....	19
Figura No. 6. Interrogante luego de conocer el mapa logístico	20
Figura No. 7. Gestión Propia Vs. Sub contratación.....	23
Figura No. 8. Ordenes abiertas	38
Figura No. 9. Comportamiento de las diferencias de inventario.....	40
Figura No. 10. Valor monetario de vencimientos	42
Figura No. 11. Porcentaje de Vencimientos.....	43

INTRODUCCIÓN

Las empresas dominicanas como el resto de empresas del mundo enfrentan actualmente uno de los retos más trascendentales de su historia, " La Globalización de los Mercados". Esto fuerza a los empresarios a aumentar sus niveles de eficiencia en el abastecimiento de bienes y servicios o de lo contrario se verán obligados a mejorar o desaparecer, frente a los nuevos competidores. Para lograr hacer frente a la competencia, es vital reevaluar una serie de procesos que hasta ahora han sido complejos. Desde el punto de vista Logístico el Proceso de Almacenamiento es un conjunto de actividades entre las cuales podemos destacar el recibo de mercancías, el almacenamiento, el manejo de materiales, el material de empaque, los inventarios, el manejo de personal, los despachos y los sistemas de información y administración del proceso de almacenamiento. Este proceso busca maximizar el espacio y, paralelamente mejorar la conservación y protección de los productos, teniendo en cuenta la fácil y segura identificación, un ahorro positivo de tiempo, y un sistema eficaz para disponer de la mercancía rápidamente, en el área de cargue.

El propósito de este trabajo es describir detalladamente los procesos, funciones, operaciones, y todas aquellas actividades logísticas que se realizan los almacenes de los Almacenes de los Centros de Distribución. Así mismo por medio de la implementación de nuevos procedimientos y mejora de los que ya están en funcionamiento mejorar la productividad y control de los almacenes de CND, desarrollando las herramientas necesarias que puedan constituirse como una posible solución a los problemas encontrados en las diferentes áreas de la de los almacenes de la empresa.

En el primer capítulo de este trabajo las conceptualizaciones acerca de todo lo relacionado con almacenes, el propósito de la administración y gestión de almacén, los procesos logísticos llevados en la operación de almacenaje, como son despacho, recepción, preparación de pedidos abastecimiento, etc.

El capítulo dos está desarrollado con todo lo concerniente a la empresa, en este se muestra desde la historia de Cervecería Nacional Dominicana hasta la fusión realizada con Ambev. Vemos también en este capítulo la situación actual de la empresa, donde se muestran los principales problemas encontrados en los almacenes de CND.

En el tercer y último capítulo esta desarrollada la propuesta para la **FORMULACION DE UN PROCESO DE ADMINISTRACION Y CONTROL DE ALMACENES EN CERVECERIA NACIONAL DOMINICANA.** en este se describen los procesos que han de llevarse a cabo para el correcto funcionamiento de las operaciones de almacenes y las pautas a seguir en la gestión de almacén.

Capítulo I. Almacén en las empresas comerciales

1.1 Almacén

Un almacén es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes dentro de la cadena de suministro.¹

Los almacenes son una infraestructura imprescindible para la actividad de todo tipo de agentes económicos (agricultores, ganaderos, mineros, industriales, transportistas, importadores, exportadores, comerciantes, intermediarios, consumidores finales, etc.) Constituyen una parte habitual de las explotaciones agrarias y ganaderas (en muchos casos formando parte de la vivienda rural tradicional o de construcciones peculiares), así como de fábricas, polígonos industriales e instalaciones industriales de todo tipo, y de los espacios dedicados al transporte (puertos, aeropuertos, instalaciones ferroviarias) y el comercio (centros comerciales, grandes superficies).²

Según el diccionario de la ELA (EuropeanLogisticsAssociation):

Edificio especialmente proyectado para recibir, guardar, manipular, reacondicionar y expedir los productos que vendemos.

Razón de ser de los almacenes:

Coordinación de los desequilibrios entre la oferta y la demanda.

Reducción de costes de compra y/o de transporte.

Complemento a proceso productivo

¹Escudero Serrano, María José; Escrivá Monzó, Joan; ClarBononad, Federico (1999). «Capítulo 1. El almacén». *Operaciones de almacenaje*. Aravaca (Madrid, España): McGraw-Hill Interamericana de España,

²Lobato Gómez, Emiliano Asís (2006). «Capítulo 5. Los almacenes». *Operaciones de almacenaje*. Pozuelo de Alarcón (Madrid, España): Editorial Editex, S.A..

1.1.1 Clases de almacenes³

Según su situación geográfica y la actividad que realicen, podemos distinguir entre:

- **Almacén central.** Es el almacén más próximo a los centros productivos con el fin de disminuir los costes. Una de las funciones que tiene este tipo de almacén es suministrar productos a los almacenes regionales. Se caracteriza por que en él se manipulan unidades de carga completas, tales como paletas.

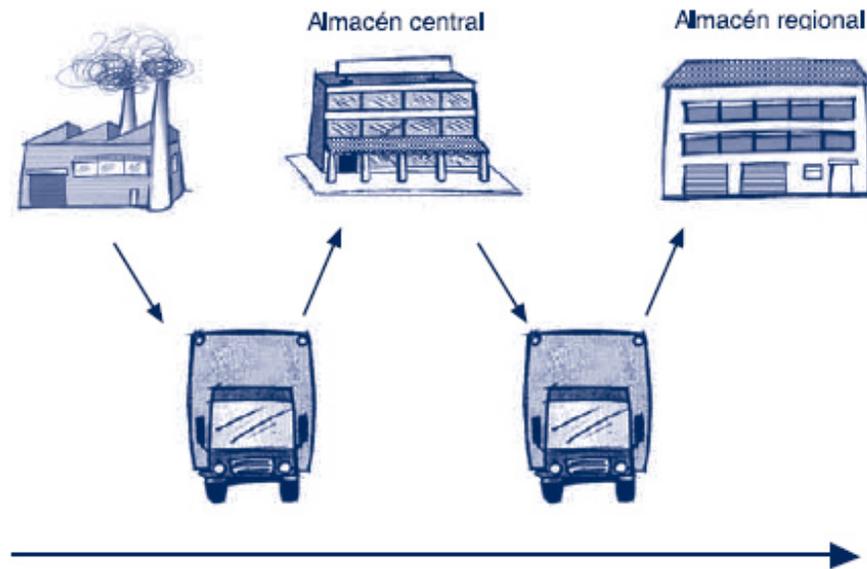
- **Almacén regional.** Es el almacén que se localiza cerca de los lugares donde se van a consumir los productos. Se caracteriza por su especial diseño: adecuado para recibir grandes vehículos para la descarga de mercancía y con una zona de expedición menor. La ruta de distribución de los productos del almacén a los centros de consumo no debe ser superior a un día.

- **Almacén de tránsito.** Se trata de un recinto especialmente acondicionado para la recepción y expedición rápida de productos.

Se suele localizar en algún punto intermedio entre el almacén regional y el lugar de consumo, cuando entre ambos hay una distancia que se tarda en cubrir un tiempo superior a un día. Suele aplicar equipos y sistemas de almacenaje sencillos.

³<http://www.emagister.com/curso-logistica-almacen-almacenaje/tipos-almacenes-2-2>. Consultado el 14 de Febrero de 2013.

Figura No. 1. Almacén en tránsito



Fuente: <http://www.emagister.com/curso-logistica-almacen-almacenaje/tipos-almacenes-2-2>

• **Según el tratamiento fiscal que reciben los productos almacenados**, podemos distinguir los siguientes tipos de almacenes:

- **Almacén con productos en régimen fiscal general.** Es aquel en el que los productos almacenados no gozan de exenciones fiscales, por lo que se les aplican los impuestos vigentes y de forma general.

- **Almacén con productos en régimen fiscal especial.** Es el almacén cuyos productos están exentos de impuestos ordinarios mientras estén situados en ese espacio en concreto; un ejemplo de ello son las zonas francas, los depósitos aduaneros, etcétera.

• **Según el recinto del almacén**, tenemos los siguientes tipos:

- **Almacén abierto.** Es aquel que no requiere ninguna edificación, la superficie destinada a almacenaje -al igual que los pasillos- queda delimitada por una valla, o bien por números o señales pintadas. Debe almacenarse productos que no se deterioren cuando estén expuestos a la intemperie.

- **Almacén cubierto.** Es el almacén cuya área destinada al depósito de los productos está constituida por un edificio o nave que los protege. En ocasiones hay productos que necesitan estar protegidos de la luz, tener unas condiciones térmicas especiales, etc., por lo que debe existir un edificio adecuado para estos casos.

• **Según el grado de mecanización** podemos distinguir distintos tipos de almacenes, en función de cómo se manipulen los productos, se usen los equipos y se apliquen los sistemas de almacenaje:

-**Almacén convencional.** Es aquel cuyo equipamiento máximo de almacenaje consiste en estanterías para el depósito de paletas, con carretillas de mástil retráctil. Esto influirá en las dimensiones del almacén, cuya altura oscilará entre 6 y 7 m; además deberá tener pasillos anchos para que discurran sin dificultad las carretillas.

- **Almacén mecanizado.** Es el almacén en el que la manipulación de productos se realiza mediante equipos automatizados, por lo que reduce al mínimo la actividad realizada por los trabajadores. Su altura sobrepasa los 10 m, por lo que permite almacenar mayor volumen de productos. Todo esto requiere que las unidades de carga tengan las mismas dimensiones.

Figura No. 2. Almacén mecanizado



Fuente. <http://www.emagister.com/curso-logistica-almacen-almacenaje/tipos-almacenes-2-2>

1.2 Inventarios o stocks⁴

Los inventarios o stocks que pueden ser definidos, como una provisión de materiales, con el objeto de facilitar la continuidad del proceso productivo y la satisfacción de los pedidos de consumidores y clientes, estos se presentan prácticamente en cualquier organización, y en particular, en las empresas industriales, sean éstas pequeñas, medianas o grandes.

En el caso de una empresa comercial, el aprovisionamiento consistirá en la compra a los proveedores de los productos terminados que la empresa va a vender a sus clientes sin mayor transformación. Una función muy importante de los inventarios, es actuar como regulador entre los ritmos de salida de unas fases y los de entrada de las siguientes.

⁴<http://www.emagister.com/curso-logistica-almacen-almacenaje/tipos-almacenes-2-2>. Consultado el 14 de Febrero de 2013.

Figura No. 3. Inventario



Si el ritmo al que los proveedores, sirvieran las materias primas, y auxiliares, fuera idéntico al ritmo al que son necesarias en el proceso de producción, no se plantearía el problema de regulación en esta fase. Pero lo más frecuente es que los proveedores entreguen materiales periódicamente y que las empresas que lo precisen de forma prácticamente continua, por lo que resulta precisa la colocación de unos reguladores que son los INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS.

En el proceso de producción, es necesario un regulador o INVENTARIO DE PRODUCTOS SEMITERMINADOS, entre aquellas fases del proyecto cuyos ritmos de producción difieren, siendo las salidas de unas entradas para las siguientes.

Del mismo modo, el ritmo de ventas no suele coincidir con el de generación de productos, por lo cual se hace precisa la utilización de INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS.

1.2.1 Tipos de Stocks⁵

➤ Inventarios de ciclo

En la mayoría de las ocasiones, no tiene sentido producir o comprar artículos a medida que van siendo demandados. En estos casos, se lanza una orden de pedido de un tamaño superior a las necesidades del momento, dando así lugar a un inventario que es consumido a lo largo del tiempo. Así, por ejemplo, un supermercado realizará un pedido de un determinado número de tambores de detergente, en lugar de esperar a que se produzca la demanda del cliente, para pedir el tambor que satisficiera dicha demanda. Este inventario recibe el nombre de inventario de ciclo, ya que se presenta periódicamente, dando lugar a una pauta de comportamiento cíclica.

➤ Stocks de seguridad

Constituidos como protección frente a la incertidumbre de la demanda y del plazo de entrega del pedido. Evitando, dentro de lo posible, la inexistencia de inventarios en un momento dado.

➤ Inventarios estacionales

Su objeto es hacer frente a un aumento esperado de las ventas, por ejemplo, el material escolar a principios de septiembre que acopia una papelería situada junto a un colegio.

⁵Marasimhan, Sim; Leavery,Dennis. (2010), Planeación de la Producción Y Control de Inventario, (2^{da} ed). E.d.Prentice Hall.

➤ **Inventarios en tránsito.**

Se denomina así a los artículos que están circulando entre las diferentes fases de producción y de distribución, como, por ejemplo, entre el almacén de productos terminados y un almacén regional de distribución, o entre distintas fases del montaje.

1.2.2 FUNCIONES Y VENTAJAS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE INVENTARIO

Tabla No. 1. Funciones y ventajas de los distintos tipos de inventario.

Tipo	Función	Ventajas
Inventarios de ciclo	Desacoplar operaciones del sistema productivo y el consumidor del suministrador	Descuentos por cantidad, reducción de costes de preparación, manejo de materiales, trabajos administrativos, etc.
Stocks de seguridad	Variaciones en el plazo de entrega de pedido. Variaciones no previstas de la demanda.	Aumento de las ventas. Reducción de costes de transporte, sustitución de productos de alto valor, fallos en los servicios a los clientes, horas extras, etc.

Inventarios estacionales	<p>Laminar y distribuir en el tiempo la producción para hacer frente a las ventas estacionales o promociones.</p> <p>Protección frente a incrementos de precios de materias primas.</p> <p>Prevención de interrupciones en el suministro.</p>	<p>Reducción de costes de contratación, seguros sociales, etc.</p> <p>Reducción de costes de materiales.</p>
Inventarios en tránsito	"Llenar" el sistema de distribución física para hacer posible su funcionamiento.	Reducción de costes de transportes.

Evidentemente, en la mayoría de las ocasiones, un mismo artículo presentará situaciones de inventarios que corresponden a varias de estas categorías funcionales, puesto que un inventario de ciclo también puede serlo estacional, y además de seguridad, etc. Lo importante es saber con la mayor exactitud posible y a un coste razonable, cuánto vale la globalidad de su almacén. Para ello, cada empresa debería establecer un control de sus Stocks, igual que comprueba que sus empleados cumplen con su labor, y que, por ejemplo, el banco no devuelve más recibos de los esperados.

1.2.3 Funciones de los inventarios⁶

Como se ha señalado al principio, el principal objetivo de los inventarios es el actuar como reguladores entre los ritmos de entrada y las cadencias de las salidas. Entrando un poco más con detenimiento, podemos señalar como objetivos de los inventarios:

Reducción del Riesgo: Generalmente no se conoce con certeza la demanda de productos terminados que habrá en el próximo periodo y por tanto:

Para evitar que un repentino aumento de la demanda, produzca un desabastecimiento que obligue a dejar de satisfacerla, se mantiene un stock de seguridad de productos terminados.

Del mismo modo, no es posible saber con toda certeza el tiempo que tardarán los proveedores en servir el pedido. Para evitar una detención de proceso de producción por agotamiento del almacén de materias primas, se mantiene un stock de seguridad de materias primas.

Este último es necesario, incluso cuando los proveedores son de absoluta confianza, pues un aumento inesperado de la intensidad de la demanda de productos terminados, puede provocar una mayor necesidad de producción, lo cual requiere a su vez una repentina elevación del ritmo de salidas del almacén de materias primas que puede agotarse si no dispone de un nivel mínimo o stock de seguridad.

Esta reducción del riesgo es lo que muchos autores han denominado como la Función de compras que desempeñan los aprovisionamientos, es decir, supone el definir las necesidades de la empresa en cantidad, calidad y plazo de suministro, y participar en la determinación de la gama de productos, relacionando las actividades de

⁶Gutiérrez, Fermín. (2007). Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes, (2^{da}ed.).

aprovisionamiento con las estimaciones de ventas. A lo largo de la historia del desarrollo empresarial se han producido diversas fases respecto a este asunto.

1.2.4 Almacenamiento ⁷

"Parte de un sistema **LOGISTICO** de toda empresa en donde se almacenan mercancías (Materias Primas, Partes, Productos en Proceso, Productos Terminados) entre el punto de origen y el punto de consumo, a su vez el lugar donde se provee información del estado, condición, y disposición de los ítems almacenados".

En muchos casos el almacenamiento depende de divisiones más grandes como producción y ventas, lo que representa a la larga convertirse en fase olvidada de la producción, o mantener elevadísimos inventarios para facilitar el proceso de ventas.

Cuando depende de la producción esta aspira a tener un sitio que absorba los periodos prolongados de trabajo y que evite los altos costos de las producciones bajas. Con el almacenamiento se puede nivelar las alzas y las bajas de las demandas de las ventas.

Las divisiones de soporte como la contabilidad, no tienen intereses de producción o ventas y por lo tanto, la generación del almacén es secundaria para estas áreas. Por otra parte, no son dependencias operativas ni disponen de los medios para supervisar el trabajo de los empleados encargados del manejo de materiales. El almacenamiento es en cambio una función directa de operación y su relación con estas áreas debe ser similar a las que ellas tienen con la producción y las ventas, es decir, son funciones de asesoría, controles financieros y legales sobre las áreas de operación.

⁷ IGOMEZ Luis Fernando., "Pasado y Presente del Almacenamiento", P. 3

1.2.5 Reducir espacio e Inventarios

Objetivos de máxima importancia son la reducción en el espacio destinado a almacenamiento (en torno al 50% suponiendo el nivel actual de inventario y del mismo orden en personal. Los objetivos a largo plazo son la reducción del inventario en un 90%, dando lugar a una menor área de almacenamiento al llegar a este nivel. Si el volumen del inventario se reduce en un 90% y el 10% restante se almacena en un espacio 50% menor, la reducción total del espacio es del 95%.

En muchas empresas se necesita una superficie grande para alojar materiales, componentes, trabajo en curso y productos acabados especialmente si el producto es voluminoso, tiene una fuerte demanda estacional y se produce tratando de cubrir con stocks los periodos de máxima venta. Las reducciones de inventario y las mejoras en el aprovechamiento del espacio del inventario ofrecen una oportunidad a corto plazo, para dejar de utilizar espacio exterior y/o edificios propios de la compañía. Estas mejoras pueden convertir las mejoras en edificios, inventario y las operaciones en dinero en efectivo para financiar otras mejoras.

En los últimos años muchas compañías han invertido en sistemas de almacenamiento y búsqueda automáticos para aumentar la productividad de su almacén centralizado. Estas inversiones se podían haber evitado mediante la centralización de los almacenes de componentes y materiales, suprimiendo el inventario en curso y eliminando en el almacén productos acabados al fabricar bajo pedido en vez de hacerlo contra el almacén. De este modo, una compañía puede ahorrar mucho dinero inmovilizado en instalaciones y equipos de almacenamiento, mejorando su producción en vez del sistema de almacenamiento. Mejorar la tesorería no es la única forma para aprovechar mejor el área de almacenamiento.

Una gran parte de la mano de obra empleada en esta área puede atribuirse a los desplazamientos necesarios para guardar o recoger las piezas cuando se de superficie del almacenamiento reducirá el tiempo de transporte.

1.3 Gestión De Almacén

Proceso logístico que trata la recepción, almacenamiento y movimiento de cualquier material dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo, así como el tratamiento e información de los datos generados.

Proceso de la gestión de almacenes:

- ✓ La Planificación y Organización en la Gestión de Almacén
- ✓ La Dirección en la Gestión de Almacén
- ✓ La recepción de los materiales
- ✓ El Almacenamiento de los materiales
- ✓ El Movimiento de los materiales
- ✓ El control en la Gestión de Almacén (Información)

Figura No. 4. Planificación y Organización



Fuente. <http://www.emagister.com/curso-logistica-almacen-almacenaje/tipos-almacenes-2-2>

1.3.1 La Planificación y Organización en la Gestión de Almacén

(Actividades de carácter estratégico y Táctico)

Las actividades de planificación y organización en la Gestión de Almacenes tienen que ver con:

Diseño de la Red de Distribución y Almacenamiento

Ubicación de los Almacenes

Tamaño de los Almacenes

Modelos de organización física de los Almacenes

Diseño y Layout de los Almacenes

1.3.2 Layout⁸

El papel de los almacenes en la cadena de abastecimiento ha evolucionado de ser instalaciones dedicadas a almacenar a convertirse en centros enfocados al servicio y al soporte de la organización. Un almacén y un centro de distribución eficaz tiene un impacto fundamental en el éxito global de la cadena logística. Para ello este centro debe estar ubicado en el sitio óptimo, estar diseñado de acuerdo a la naturaleza y operaciones a realizar al producto, utilizar el equipamiento necesario y estar soportado por una organización y sistema de información adecuado. Los objetivos del diseño, y layout de los almacenes son facilitar la rapidez de la preparación de los pedidos, la precisión de los mismos y la colocación más eficiente de las existencias, todos ellos en pro de conseguir potenciar las ventajas competitivas contempladas en el plan estratégico de la organización, regularmente consiguiendo ciclos de pedido más rápidos y con mejor servicio al cliente.

⁸<http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial>. Recuperado el 15 de Febrero de 2013.

La siguiente tabla nos muestra las diferencias existentes entre las principales características de un almacén y un centro de distribución.

Tabla No. 2. Diferencia ente Almacén y centro de distribución

	ALMACÉN	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN
Función principal	Gestiona el almacenaje y manipulación del inventario	Gestiona el flujo de los materiales
“Cost Driver” Principal	Espacio e instalaciones	Mano de obra
Ciclo de Pedido	Meses, semanas	Días, horas
Actividades de Valor añadido	Puntuales	Forman parte intrínseca del proceso
Expediciones	Bajo demanda del cliente	“PushShipping”
Rotación del inventario	3, 6,12	24, 48, 96, 120

Fuente:<http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial>.

El layout corresponde a la disposición de los elementos dentro del almacén. El layout de un almacén debe asegurar el modo más eficiente para manejar los productos que en él se dispongan. Así, un almacén alimentado continuamente de existencias tendrá

unos objetivos de layout y tecnológicos diferentes que otro almacén que inicialmente almacena materias primas para una empresa que trabaje bajo pedido.

Cuando se realiza el layout de un almacén, se debe considerar la estrategia de entradas y salidas del almacén y el tipo de almacenamiento que es más efectivo, dadas las características de los productos, el método de transporte interno dentro del almacén, la rotación de los productos, el nivel de inventario a mantener, el embalaje y pautas propias de la preparación de pedidos.⁹

1.3.3 La gestión de Almacenes dentro del mapa de procesos logísticos: límites y responsabilidades

La gestión de almacenes se define como el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material – materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados. La gestión de almacenes tiene como objetivo optimizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de una organización. El objetivo general de una gestión de almacenes consiste en garantizar el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida y rítmica. La Gestión de Almacenes se sitúa en el Mapa de Procesos Logísticos entre la Gestión de Existencias y el Proceso de Gestión de Pedidos y Distribución. De esta manera el ámbito de responsabilidad (en cuya ampliación recae la evolución conceptual del almacenamiento) del área de almacenes nace en la recepción de la unidad física en las propias instalaciones y se hasta el mantenimiento del Mismo en las mejores condiciones para su posterior tratamiento.

⁹<http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-de-almacenes/dise%C3%B1o-y-layout-de-almacenes-y-centros-de-distribuci%C3%B3n>

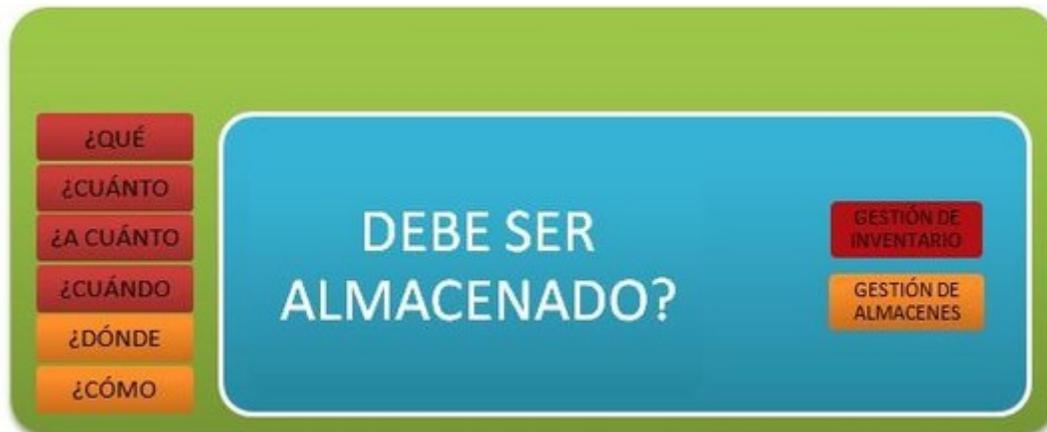
El común interrogante que se genera luego de conocer los procesos del mapa logístico es: ¿Qué funciones corresponden a la Gestión de Inventarios (gestión de existencias) y que a la Gestión de Almacenes? La siguiente gráfica despeja con exactitud el interrogante.

Figura No. 5. Funciones del Inventario



Fuente: <http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/>

Figura No. 6. Interrogante luego de conocer el mapa logístico



Fuente: <http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/>

Basado en: Manual Práctico de Logística - PriceWaterhouseCoopers

Vale la pena recordar que la función de la Gestión de Almacenes termina cuándo las unidades pasan a ser pedido, a partir de entonces la responsabilidad pasa a la Gestión de Pedidos y distribución.

1.3.4 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE ALMACENES

Describir la importancia y los objetivos de una gestión dependen directamente de los fundamentos y principios que enmarcan la razón de ser de la misma, sin embargo tal como lo observamos en la gráfica anterior sobre el "debe ser almacenado" quien formula las cuestiones de fundamento y principio es la gestión de inventario o existencia, y en estas se basa la gestión de almacenes para tener una gran importancia y unos claros objetivos.

1.3.5 Clasificación ABC¹⁰

El sistema ABC es un método de clasificación de inventarios en función del valor contable (de coste o adquisición) de los materiales almacenados. Tradicionalmente, miles de artículos son almacenados en las empresas, especialmente en la industria manufacturera, pero sólo un pequeño porcentaje representa un valor contable lo suficientemente importante como para ejercer sobre él un estricto control.

Por regla general, entre el 5 y el 15% de los artículos en inventario representan entre el 70 y el 80% del valor total del mismo. Estos artículos son clasificados como "artículos A". Los "artículos B" representan aproximadamente el 30% del total de artículos almacenados, pero sólo un 15% del valor total del inventario. Los "artículos C" constituyen generalmente el 50 - 60% de todos los artículos almacenados pero representan un modesto 5 ó 10% del total del valor del inventario.

Un principio subyacente a la aplicación del análisis ABC es que cada tipo de artículos requiere distintos niveles de control. Así, a mayor valor de inventario, mayor control sobre el mismo. La clase A deberá ser controlada más estrechamente, sin embargo, las clases B y C requieren una atención menos estricta.

El primer paso en la aplicación del análisis ABC es la clasificación de todos los artículos en cada una de las clases. Esto significa que a cada ítem en el almacén se le asigna un valor contable (de coste o de adquisición). Dicho valor se obtiene al multiplicar el coste unitario por la demanda anual de cada artículo. Posteriormente todos los artículos son ordenados en función de su valor. La clasificación resultante puede que no sea exacta, pero normalmente se aproxima bastante a la realidad en gran parte de las empresas.

¹⁰<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/sistema-abc-de-control-de-inventarios.html>. Recuperado el 12 de Febrero de 2013.

El siguiente paso en el análisis ABC es determinar el nivel de control para cada tipo de ítem almacenado. El mayor esfuerzo de control se ha de realizar sobre los artículos "clase A". Esto se traduce en la necesidad de realizar una correcta previsión de la demanda y en implementar un estricto sistema de registro de los movimientos en almacén. Al mismo tiempo se debe implementar el sistema más apropiado de control de inventario (determinístico, probabilístico; de cantidad o período fijo, etc.).

Los artículos B y C requieren un control menos estricto. Así se pueden mantener stocks de seguridad mayores en este tipo de ítems sin temor a incurrir en costes excesivamente elevados. En estos casos no es necesario implementar sistemas de control de inventarios, siendo suficiente el mero control visual directo.

1.3.6 Responsabilidades de la Gestión de Almacenes (Gestión Propia o Subcontratación)¹¹

Una vez se ha diseñado la red de distribución se procede a determinar si se autogestionará el almacén o si se subcontratará. Una vez más la decisión depende de muchos factores dependientes de la estrategia de la organización, de su mercado, tamaño y cadena de abastecimiento, sin embargo existen claras ventajas y desventajas de acuerdo al tipo de gestión (propia o por subcontratación), dentro de las más significativas se encuentran: Dado que regularmente para la determinación de la responsabilidad de la gestión se preponderan los argumentos financieros en un apartado posterior profundizaremos en métodos matemáticos que permitan establecer elementos cuantitativos de juicio para este subproceso de la planificación y organización.

¹¹<http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-de-almacenes/>

Figura No. 7. Gestión Propia Vs. Sub contratación



Fuente: <http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial>

Ubicación de almacenes: La firma *Pricewaterhousecoopers* recomienda que la localización de los almacenes se aborde desde un enfoque con doble perspectiva:

- Una visión general del mercado: Para acotarse geográficamente a un área amplia, y
- Una visión local del mercado: Que contemple aspectos particulares de las zonas acotadas en la visión general.

Capítulo II. Generalidades de la empresa Cervecería Nacional Dominicana.

2.1 Descripción de la empresa¹²

Cervecería Nacional Dominicana es la empresa productora y comercializadora de cervezas, maltas, bebidas carbonatadas, agua y destilados. Desde 1929, se distingue por la alta calidad de sus productos y servicios, con los que ha logrado ganar la preferencia de consumidores en el país y alrededor del mundo. Ante esto, CND muestra su gratitud a través de un fuerte compromiso con el desarrollo dominicano, la promoción de la cultura y el arte, y la protección del medio ambiente.

El portafolio de productos de esta empresa posee las marcas de cervezas Presidente, Presidente Light, Bohemia Especial, Bohemia Light, Brahma, Brahma Light, TheOne, Stella Artois, Corona, Budwiser y Brisa; así como las marcas de maltas Löwenbräu, Malta Morena y Vita Malt Plus; las bebidas carbonatadas Pepsi Cola, Red Rock, Seven Up y Enriquillo. Completan su variada cartera de productos el agua MontPellier y el ron Barceló con sus extensiones: Barceló Gran Añejo, Barceló Gran Platinum, Barceló Imperial, Barceló Añejo, Barceló Cream e Imperial Premium Blend.

Su participación en mercados internacionales, no sólo como exportadores sino también como productores, consolida a Cervecería Nacional Dominicana como una de las compañías más grandes del Caribe. La meta es lograr el liderazgo en dicha zona posicionándose a lo interno del Caricom. Actualmente, Cervecería Nacional Dominicana cuenta con un portafolio de 30 marcas de cerveza, maltas, agua, rones y refrescos producidas y comercializadas en toda la región del Caribe y Estados Unidos.

¹²<http://www.cnd.com.do/index.php/sobreempresa/nuestra-compania>

2.2 Historia de la Cervecería Nacional Dominicana¹³

A finales del siglo XIX y comienzos del XX sólo se ofertaba en el país cerveza importada de Europa y Norteamérica. El empresario estadounidense Charles H. Wanzer percibe la oportunidad en el mercado y con una inversión inicial de 350 mil dólares, constituye la Cervecería Nacional Dominicana en 1929, en compañía de sus socios dominicanos y extranjeros.

Como estrategia a largo plazo, Wanzer captó la importancia de que los productos de la empresa fuesen asumidos por la población como propios. Además, insistió en que la clave del éxito del nuevo proyecto descansara en la calidad de su oferta. Lanzamiento de la Cerveza Presidente.

Luego de los lanzamientos de las cervezas Colón y Reina, la administración de la CND continuaba los experimentos para obtener un producto que se acercara más a los gustos predominantes entre los consumidores dominicanos.

Jaime Groneau, notable joven brewmaster, fue el mentor de la nueva marca. Con la Cerveza Presidente desde el inicio se logró un producto más homogéneo y del agrado del público. Y de inmediato esta tercera marca se destacó ante las otras dos anteriores.

El 16 de mayo de 1935 Cervecería Nacional Dominicana presenta la cerveza Presidente Especial, un producto de sabor único y alto nivel de calidad, diseñado exclusivamente para satisfacer las preferencias del consumidor dominicano. Con el tiempo, fue disminuyendo la referencia a Especial en la publicidad, hasta quedar consagrada la ausencia en la etiqueta a inicios de la década del 1950.

¹³<http://www.cnd.com.do/index.php/sobreempresa/nuestra-compania>

2.2.1 Modernización y desarrollo¹⁴

Las décadas del 40 al 80 están marcadas por un trabajo perseverante y equilibrado para garantizar la rentabilidad y mantener el reconocimiento alcanzado durante los primeros años.

La cerveza Presidente se va posicionando como una bebida ligera, signo de distinción social. En 1950 aumenta el consumo de cerveza superando por primera vez el del ron, bebida tradicional del país. En 1951 se inauguran las instalaciones de la avenida Independencia, donde se encuentra actualmente la Cervecería Nacional Dominicana.

Con más de 30 años de historia, la compañía supera con gran esfuerzo y dedicación la crisis generada por la guerra civil de 1965, participando activamente en el desarrollo posterior del país. En 1978 Jimmy Stuart asume el trabajo iniciado por su padre en los años 40 y comienza la reestructuración tecnológica, aumentando la capacidad de producción, almacenamiento y gestión administrativa.

El grupo de empresas León Jiménez, de reconocida tradición en la fabricación de cigarros y cigarrillos, amplía su portafolio de productos de excelencia en 1983, con la instalación de Cervecería Bohemia. Esta nueva empresa es el reflejo de la confianza del Grupo en el futuro de la República Dominicana.

Asesorados por la Miller Brewing Company, subsidiaria de Philip Morris, con la que León Jimenez ha tenido una exitosa asociación desde 1969, instalan los equipos de producción cervecera más avanzados del país. Ese mismo año, la Cervecería Bohemia recibe la medalla de oro por calidad mundial de España y la Monde Selección que se concede en Italia. Tres años después, en 1986, el Grupo León Jiménez adquiere la mayoría de acciones de la Cervecería Nacional Dominicana. José A. León fue

¹⁴<http://www.cnd.com.do/index.php/sobreempresa/nuestra-compania>

presidente de la Cervecería Nacional Dominicana desde 1986 hasta 1993 cuando le sucede Rafael Menicucci, quien continúa siéndolo hasta la fecha.

Con inversiones anuales millonarias, a partir del año 1990 se aumentó la capacidad instalada en casi cinco veces. Los procesos y procedimientos de CND y Bohemia han sido estandarizados con las normas internacionales ISO 9001 y 14001, incorporando tecnología de punta, protegiendo el medioambiente y calificando a los empleados de la compañía al más alto nivel en producción, distribución, promoción y ventas.

La elaboración de nuestras cervezas y maltas cuenta con la más moderna tecnología de producción y controles automáticos de proceso. Un ejemplo de esto son el Brewhouse y la Línea 8 de envasado, ubicados en las instalaciones de CND Oeste. Estas constituyen la expansión más grande que se ha hecho en la historia de la empresa.

Hoy en día las empresas Cervecería Nacional Dominicana y Cervecería Bohemia emplean a más de 3,500 personas, un parque industrial y una capacidad anual de producción de 500 millones de litros de cerveza que llegan a más de 4 millones de consumidores. Ante la diversificación de los mercados y la oferta de marcas extranjeras, el consumidor dominicano ha ratificado su preferencia hacia nuestras marcas.

La Cervecería Nacional Dominicana ha mantenido su liderazgo con un portafolio de excelentes productos compuesto por Presidente, Presidente Light, Bohemia, Ambar, TheOne, Smirnoff Ice, Malta Morena, Löwenbräu, Miller y Miller Lite.

2.2.2 Proceso de producción¹⁵

Para la elaboración de nuestra cerveza utilizamos los siguientes ingredientes como materia prima: agua, cebada malteada, azúcar, sémola de maíz, lúpulo y levadura. Estos, empleados en cantidades preestablecidas y sometidos a un proceso controlado de temperatura y tiempo, dan como resultado un líquido rico en azúcares llamado mosto.

El mosto, en contacto con la levadura, bajo un nuevo control de tiempo y temperatura llamado fermentación, produce la cerveza, a través de un proceso donde se desarrollan los sabores característicos y el alcohol en la cantidad deseada, así como el gas carbónico.

Una vez fermentada la cerveza, también bajo condiciones de tiempo controlado y temperatura bajo 0, entra en la etapa de maduración, que es donde se fijan los sabores y aromas para luego someterla a un sofisticado proceso de filtración que asegura el brillo, la claridad y la estabilidad del producto, obteniéndose así la cerveza terminada. Luego ésta se envasa en las distintas presentaciones que llegan al consumidor, empleando equipos que garantizan la integridad del producto.

En cada etapa del proceso de producción de nuestra cerveza, existen procedimientos preestablecidos de control que garantizan la más alta calidad del producto y preservan el medio ambiente. Evidencia de esto es que la Cervecería Nacional Dominicana está certificada desde 2002 por su cumplimiento de las normas ISO 9001 de calidad e ISO 14001 de medioambiente.

Luego de dominar el mercado de cervezas y maltas en república dominicana el 16 de Abril de 2012, E. León Jiménez S.A. (ELJ), empresa que posee el 83.5% de las acciones de Cervecería Nacional Dominicana (CND), y AmBev (Compañía de Bebidas de las Américas) anunciaron el inicio de una transacción para establecer una alianza

¹⁵<http://www.cnd.com.do/index.php/sobreesmpresa/nuestra-compania>

estratégica con el fin de crear la empresa de bebidas líder del Caribe a través de la combinación de sus negocios en la región. La transacción complementa la experiencia gerencial de AmBev con las reconocidas fortalezas operacionales de CND y su presencia en la región. Igualmente importante, representa una oportunidad única para expandir aún más la marca Presidente alrededor del mundo, así como traer más innovación y marcas internacionales a la región.

Al cierre de la transacción, AmBev Brasil Bebidas S.A. (AmBev Brasil), subsidiaria de AmBev y E. León Jimenes S.A. (ELJ) son los accionistas de Tenedora CND S.A., una sociedad que poseerá el 83.5% de las acciones de CND y el 100% de AmBev Dominicana S.A. (AmBev Dominicana). AmBev Brasil tendrá inicialmente una participación indirecta del 41.76% de CND. Ambas partes entrarán en un acuerdo de accionistas para acordar la gestión general de la sociedad, lo que incluye representación en el Consejo de Directores y derechos de voto. AmBev Brasil designará a cinco representantes en el Consejo de Directores de la sociedad y ELJ designará a cuatro miembros, entre otras disposiciones. El acuerdo de accionistas también incluye restricciones en la transferencia de acciones y una estructura de opciones de compra y venta de acciones. AmBev reportará los resultados de CND de manera consolidada.

La participación indirecta inicial de AmBev en CND será adquirida a través de un pago en efectivo de aproximadamente U.S.\$1,000 millones y la contribución de AmBev Dominicana. La combinación de estos negocios hubiera tenido aproximadamente ingresos netos de U.S.\$570 millones en 2011 y se espera que tengan un EBITDA combinado de aproximadamente U.S.\$190 millones para los primeros doce meses de operaciones, lo que implica un múltiplo de EV/EBITDA de aproximadamente 13x. También se espera que las ganancias netas por acción aumenten a consecuencia de la transacción en el primer año de operaciones.

CND continuó operando bajo su nombre, con Franklin León en el cargo de presidente y Alexandre Médicis en el cargo de director general (CEO). El cierre de la transacción estuvo sujeto a condiciones específicas y se espera que se complete en el segundo trimestre de 2012.

Por otra parte, AmBev Brasil adquirió una participación adicional en CND de 9.3%, actualmente propiedad de Heineken N.V. (Heineken), por la suma de U.S.\$237 millones a la fecha del cierre. Como consecuencia, AmBev tuvo una participación indirecta total en CND de aproximadamente 51%. Deutsche Bank y Lazard fungieron como consejeros financieros de AmBev, mientras que Bank of America Merrill Lynch asesoró a ELJ. Debevoise & Plimpton LLP y Pellerano & Herrera fueron los asesores legales de AmBev y Sidley Austin LLP, Pereyra & Asociados y Federico C. Álvarez fueron los asesores legales de ELJ.

2.2.3 Acerca de AmBev

AmBev es la cervecera más grande de Brasil y de Suramérica gracias a sus marcas Skol, Brahma y Antarctica. Ambev también produce y distribuye refrescos como Guaraná Antarctica, y tiene un acuerdo de franquicia con Pepsi, H2OH!, Gatorade y Té Lipton. AmBev opera en República Dominicana desde 2004 a través de la adquisición de la embotelladora Pepsi en el país, y en el 2005 terminó la construcción de la fábrica de cerveza. Actualmente, su portafolio de marcas en República Dominicana incluye Brahma Light, Brahma, Stella Artois, Budweiser, Pepsi-Cola, Pepsi light, 7Up y Red Rock, Soda Enriquillo y agua Montpellier. AmBev tiene presencia en 14 países de las Américas y está asociada a Anheuser-Busch InBev, la cervecera líder del mundo.

2.2.4 Acerca de Cervecería Nacional Dominicana

Cervecería Nacional Dominicana produce y comercializa diversas marcas de cervezas y maltas. Desde 1929 se distingue por la alta calidad de sus productos. Su portafolio incluye las cervezas Presidente, Presidente Light, Bohemia, Bohemia Light, TheOne, Hairoun, Wadadli, Kubuli, Brisa, Corona, Miller y Miller 64; así como las maltas Löwenbräu, Malta Morena y Vita Malt Plus. La empresa también distribuye localmente el ron Barceló. Cuenta con plantas de producción en Santo Domingo, Dominica y Saint Vincent.¹⁶

2.3 Cultura Organizacional¹⁷

1.3.1 Visión

Extender nuestro legado de éxito empresarial brindando excelencia en cada contacto.

1.3.2 Misión

Proveer servicios empresariales competitivos que contribuyan a la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

1.3.3 Valores

Pasión, respeto, excelencia, compromiso, integridad, innovación y cooperación.

¹⁶ <http://www.cnd.com.do/index.php/alianza-estrategica>

¹⁷ Departamento de gente y gestión. (2012). Instructivo Inducción a la empresa.

1.3.4 Principios

- ✓ Impulsamos una cultura de éxito
- ✓ Fomentamos la superación continua y perseguimos cada meta con pasión y excelencia.
- ✓ Promovemos un ambiente laboral distintivo
- ✓ Incentivamos un entorno de trabajo productivo, estimulante, de confianza, respeto y calidez donde cada persona entrega lo mejor de sí para el logro colectivo en cada contacto.
- ✓ Cultivamos relaciones ganar-ganar
- ✓ Actuamos con responsabilidad y respeto para desarrollar beneficio mutuo con nuestros relacionados. (Clientes, proveedores, consumidores, colaboradores, y las comunidades donde estamos presentes).
- ✓ Procedemos de manera ética
- ✓ Actuamos apegados a nuestra cultura empresarial con honestidad y transparencia, cumpliendo siempre con la ley y las reglamentaciones vigentes.
- ✓ Trabajamos por una mejor nación
- ✓ Contribuimos al desarrollo del país a través de nuestra gestión empresarial, así como de la promoción y ejecución de iniciativas relevantes para la sociedad.

2.4 Objetivos generales de la organización

- 1.- Incursionar en negocios donde puede garantizar la calidad de sus productos y la satisfacción de sus clientes.
- 2.- Trabajar en lo que conoce a fondo o en campos nuevos donde puede garantizar la mejor tecnología y perspectiva de desarrollo creciente.

2.5 Estrategias

- ✓ Capacitación y educación del personal.
- ✓ Mantenerse a la vanguardia con tecnologías modernas.
- ✓ Desarrollo de nuevos mercados.
- ✓ Implementación de filosofía de trabajo en equipo.

2.6 Capacidades fundamentales.¹⁸

2.6.1 Instalaciones:

Capacidad anual es de 500 millones de litros.

Ocho líneas de producción que pueden producir más de 40,000 cajas por día.

2.6.2 Fuerza de trabajo:

Cervecería Nacional Dominicana y Cervecería Bohemia cuentan con más de 4,000 empleados directos y 100,000 empleos indirectos. Aportan el 3% del producto bruto interno y 8% de los ingresos tributarios del país.

2.6.3 Tecnología:

La CND creó una página WEB como una vía informativa, interactiva y dinámica, de la marca Presidente con su público, permitiendo a los consumidores conocer su

¹⁸Gerencia de Proyectos. (2012). Informe de cierre del año 2012.

cerveza en detalle, estar al día con los eventos y actividades que patrocina, además de proporcionar contenidos de interés sobre turismo, deporte, música, entre otros.

Modernas maquinarias y software a la vanguardia de la tecnología.

2.6.4 Entorno:

Al estar enfocados a un público joven – adulto, estos tienen un nivel adquisitivo estándar por lo que el costo de sus productos es competitivo en el mercado.

2.7 Segmentación del mercado.

2.7.1 Factores demográficos:

Empresa esta segmentada a consumidores jóvenes adultos entre los 18 a 45 años.

2.7.2 Factores psicológicos:

La cultura dominicana se basa en manifestar la alegría de vivir y esto se expresa a través de tradiciones populares como son el carnaval, el baile (merengue) y otros.

La Cervecería Nacional Dominicana se ha apalancado en este sentir dominicano para captar el mercado e impulsar su producto a través de patrocinios de actividades y eventos.

2.7.3 Factores de la industria.

Se encuentra en industria con una alta barrera de introducción de nuevos competidores, debido a la significativa inversión que requiere las instalaciones de una empresa cervecera.

La Cervecería Nacional Dominicana, es una de las empresas líder en la República Dominicana, reconocida por su excelente administración, buen desempeño, alta calidad, tecnología, innovación y mejoramiento continuo.

Esta empresa no se detiene sino que marca cada día su excelencia en la entrega de sus productos y servicios.

Al estar enfocado a "su gente" como principal activo hace de esta empresa alcanzar el éxito, y crecimiento de la demanda en el mercado nacional e internacional.

2.8 Situación Actual de los Almacenes de CND.

Las empresas dedicadas a la comercialización de bebidas, inician sus actividades con el abastecimiento y almacenamiento de sus inventarios y manteniendo el control de este proceso mediante un flujo constante de información resumida y analizada sobre sus necesidades para las ventas.

Los almacenes representan el activo de más gran inversión en el caso de este tipo de empresas; ya que por su naturaleza, deben tener en existencia una gran diversidad de productos para satisfacer la demanda del mercado. Si la empresa no satisface la demanda del cliente, este se irá con la competencia. Esta situación hace preponderante la necesidad que la misma no sólo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, sino una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

En la actualidad Cervecería Nacional Dominicana, comercializa Bebidas, tanto Cervezas como Refrescos en todo el territorio nacional, y el proceso de gestión de almacén que tienen funcionamiento no mantiene la armonía en el inventario de productos terminados. Este proceso se maneja en base a la experiencia y a diagnósticos sin un análisis acabado, lo que provoca continuos errores.

La carencia de una gestión en el proceso de almacén provoca incertidumbres en los departamentos de control de inventario y ventas, además de que se desconoce la disponibilidad de los productos para la venta. Otra situación frecuente, es que se programa la llegada excesiva de productos de rotación menor; mientras que de los de alta rotación en la mayoría de los casos no están en el almacén a tiempo; varios clientes han expresado su inconformidad ante estas situaciones.

Además, como misión en común de este rubro de empresas es el de brindar un servicio que cubra en mayor porcentaje todas las expectativas de sus clientes, se hace muy importante prestar atención al proceso logístico de almacenamiento que se convierte en uno de sus principales procesos donde se observan problemas:

En el control de mercadería y suministros adquiridos

En la comunicación fluida y oportuna entre las áreas

En la programación y planificación de los pedidos

En la misma organización administrativa de la empresa relacionada en la toma de decisiones para los procesos logísticos.

En la actualidad los procesos de almacenamiento en Cervecería Nacional dominicana son obsoletos y permisibles a errores tanto en la recepción y despacho de mercancías. Por esta razón carecen de una gestión de almacenamiento correcto de sus productos ya que los almacenan sin una regulación por tipos de productos y su rotación en el mercado.

El abastecimiento de los almacenes se realiza de manera empírica según lo que el departamento de ventas proyecta a vender, esto ocasiona un alto nivel de vencimientos y mermas para la empresa. También no hay flujos definidos de cómo debe llevarse cada proceso, lo que conlleva retrasos y dificultad en el flujo de información y atención a los clientes internos de los almacenes de Cervecería nacional dominicana. Los almacenes muestran desorden y poca limpieza, esto debido a la falta de personal destinado a estas funciones, lo que representa gran vulnerabilidad en esta área.

Este estudio está enfocado en el almacén del Centro de Distribución Central de la empresa Cervecería Nacional Dominicana, ubicado en el kilómetro 6 ½ de la carretera Sánchez, sector 30 de Mayo.

Este almacén cuenta con una estructura de 67 personas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla No. 3. Estructura actual del almacén de CDD Central

Puesto	Cantidad
Gerente	1
Coordinador	1
Supervisores	3
Asistentes	9
Auxiliares	33
Operadores de Montacargas	12
Auxiliares de Oficinas	6
Parqueadores	2
Total	67

Fuente: administración de Gente y Gestión, CDD Central

Se trabajan tres turnos, el primer turno en horario de 06:00 am a 2: 00 pm, un segundo turno en horario de 2:00 pm a 10:00 pm y un tercer turno en horario de 10:00 pm a 6:00 am.

El tercer turno es el de mayor dificultad y el que representa el foco de la operación del Almacén de este centro de distribución, ya que debido a la falta de personal y altos volúmenes que se manejan en el centro no le es posible terminar en tiempo adecuado la preparación de las cargas que son entregadas el día siguiente.

Debido a esto se ocasionan atrasos en la operación trayendo esto un sinnúmero de problemas como son:

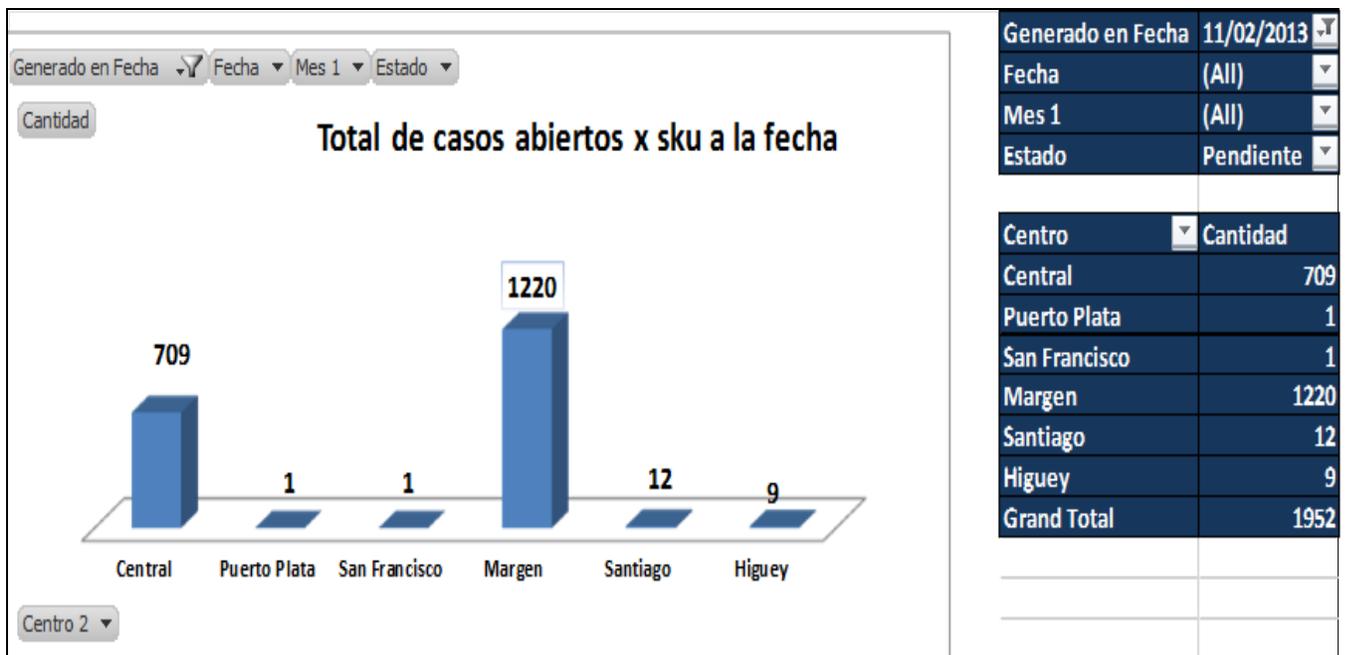
Órdenes abiertas: Órdenes que no se facturan y quedan pendientes por entregar a los clientes. Esto debido a oportunidades como:

Falta de producto

Productos en malas condiciones

Errores en la carga

Figura No. 8. Órdenes abiertas



Fuente: Gerencia de Operaciones, control de ordenes abiertas

Diferencia de Stock: diferencias entre lo que esta físico y en el sistema, esto puede ser tanto productos faltantes como sobrantes. Los faltantes se generan por diversas razones entre las más importantes están: Robos, Roturas no reportadas, Mala recepción de patanas y devoluciones de las rutas, etc.

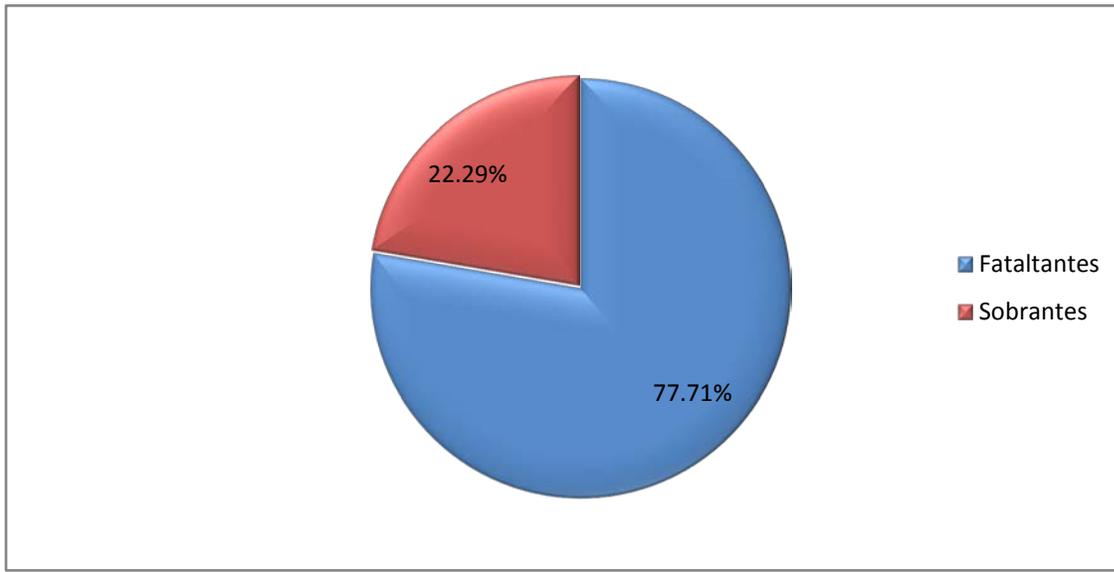
Tabla No. 4 Diferencias de inventario

Inventario Producto Terminado

Centro: DO33 (CDD-Central)

TEXTO BREVE DE MATERIAL	C/P	Inventario
PTE. CJ 24/22OZ	48	-1
PTE. CJ 24/12OZ	72	10
PTE. HU 16/22OZ	66	1
PTE. HU 24/12OZ	77	14
PTE. LT 24/12OZ	96	128
BOH. ESPECIAL CJ 24/12OZ 6PK	72	-3
BOH. ESP. HUACAL 16/22 OZ	66	-3
BOH. ESPECIAL LT 24/12OZ	96	-1
PTE. LIGHT CJ 24/12OZ	72	-17
PTE. LIGHT CJ 24/22OZ	48	-2
PTE. LIGHT HU 16/22OZ	66	1
PTE. LIGHT HU 24/12OZ	77	14
PTE. LIGHT LT 24/12OZ	96	-1693
PTE. CJ 12/33.8 OZ	65	-8
BOH. ESP. HUACAL 12/33.8OZ	55	7
PTE. LIGHT HU 12/33.8OZ	55	-20
BOHEMIA LIGHT CJ 24/22OZ	48	8
BOHEMIA LIGHT HU 16/22OZ	66	3

Figura No. 9. Comportamiento de las diferencias de inventario



Fuente: Autoría Propia

Como se muestra en la gráfica 2.1 el mayor porcentaje de las diferencias de stock en el inventario mostrado en la tabla 2.1 es faltante. Esto represento una diferencia de 2.28% con relación al volumen almacenado en el almacén del centro, este volumen ascendía a los 38 millones de pesos en almacenaje.

Vencimientos:

Esto debido a una mala rotación de los productos, recepción con poco tiempo de vida útil y una mala planificación de la necesidad de productos en el almacén para el cumplimiento de las ventas.

En el siguiente cuadro se muestra el vencimiento que se generó en el mes de enero 2013. Las principales razones fueron una mala rotación de productos y una programación por encima de lo requerido para las ventas.

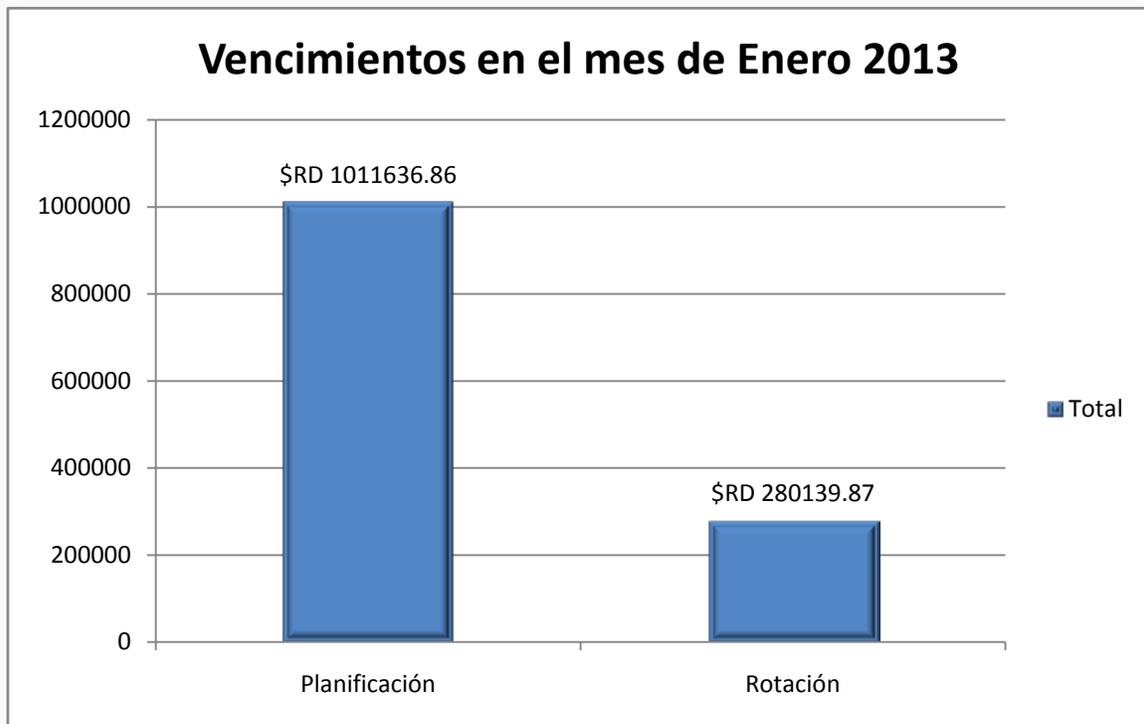
Tabla No. 5. Clasificación de los Vencimientos

Vencimientos Enero 2013				
Centro	Descripción	Stock en cajas vencidos	Valor a vencido (\$)	Razon
DO33 Central	BOH. ESP. CAJ 24/12 OZ	7	727.97	Rotación
DO33 Central	BOH. ESP. CAJ 24/22 OZ	157	24160.73	Rotación
DO33 Central	PTE. LIGHT CJ 24/12OZ	1880	173731.71	Rotación
DO33 Central	PTE. CJ 12/33.8 OZ	202	24208.23	Rotación
DO33 Central	THE ONE CAJA 24/12 OZ	223	19,965.19	Rotación
DO33 Central	PTE. LIGHT BARRICA 1/2 BBL	96	37346.04	Rotación
DO33 Central	SEVEN UP PET 6/2LTS SHRINK LISO	1430	306,729.04	Planificación
DO33 Central	REDROCK MANZANA VERDE PET 6/2LTS.	357	76,574.99	Planificación
DO33 Central	REDROCK NARANJA PET 6/2LTS. SHRINK	947	203127.42	Planificación
DO33 Central	REDROCK MANZANA VERDE PET 12/500ML	869	123,504.85	Planificación
DO33 Central	MERENROCK PET 12/500ML	455	64,665.94	Planificación
DO33 Central	SEVEN UP PET 12/591ML	899	237,034.62	Planificación

Fuente: Departamento de Control de inventario

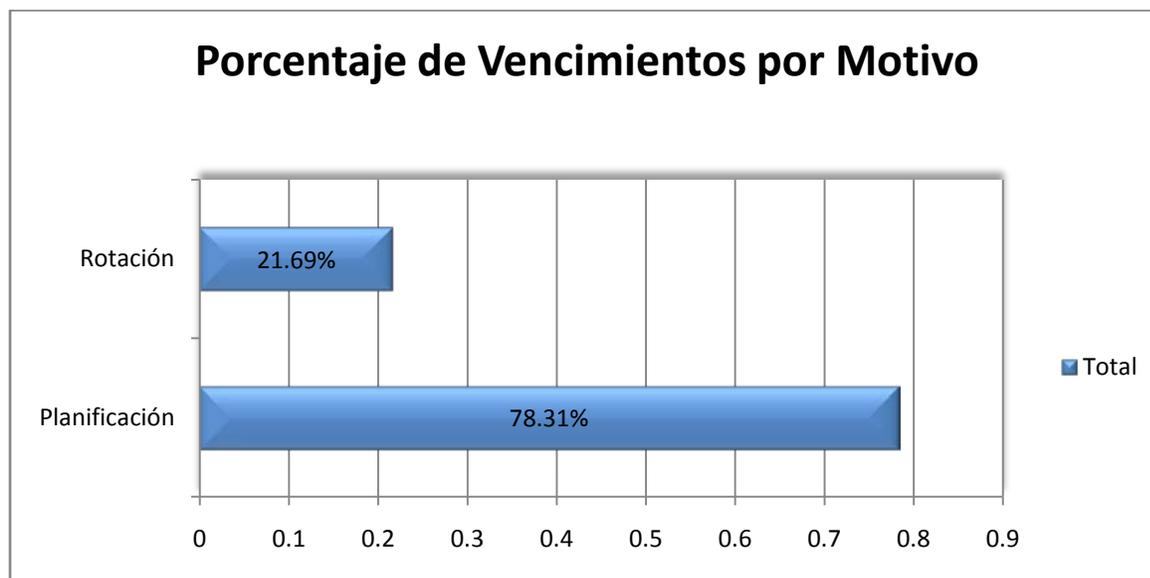
Razón	Valor vencido (\$)	%
Planificación	1011636.86	78.31%
Rotación	280139.87	21.69%
Grand Total	1291776.73	

Figura No. 10. Valor monetario de vencimientos



Fuente: Autoría Propia

Figura No. 11. Porcentaje de Vencimientos



Fuente: Autoría Propia

Como se puede ver los factores de mayor impacto en el vencimiento de productos en los almacenes del Centro de Distribución central de CND son la planificación de surtido del almacén y la rotación de producto. La planificación es realizada por un personal ajeno al almacén, que monitorea los inventarios vía Sistema (SAP) y de acuerdo a los requerimientos del departamento de ventas y a la existencia que este en dicho sistema el programa la cantidad de cada producto que el almacén recibe. El problema se crea cuando ventas pronostica más de lo en realidad está vendiendo ocasionando sobre stock en el almacén y posibles vencimientos por mala planificación.

Por ejemplo, en el mes de diciembre ventas proyectó vender 17,500 cajas de Presidente Light 12 Oz, En el mes el almacén recibió 17,380 cajas que vencían en el mes de en el mes de enero, de estas ventas solo vendió 15,500 quedando en el almacén 1880 cajas de este producto las cuales no se pudieron despachar debido a la poca vida útil que le restaba. Esto ocasionó un perjuicio de \$RD 173, 731.71 lo cual afecta directamente los indicadores del centro y el presupuesto de la empresa.

Capítulo III. Propuesta de procedimientos para los almacenes de CND.

Para solucionar los problemas puntualizados en el capítulo anterior en este capítulo se desdobra la propuesta de los procedimientos que deben llevarse a cabo en las operaciones de manejo de los almacenes en CND.

3.1 Instructivo de trabajo para recepción producto terminado en CND desde la planta

3.1.1 Propósito Y Alcance:

Establecer los lineamientos básicos para la recepción de producto terminado en CND desde la Planta de producción.

Este Instructivo aplica a todos los almacenes de productos terminados de los Centros de Distribución.

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUCTIVO:

3.2 Recepción De Producto Terminado Desde Planta Hato Nuevo

3.2.1 El Supervisor de Almacén del centro de Distribución recibe *Plan Abastecimiento Producto Terminado desde planta de producción.*

3.2.2 El Supervisor de Almacén entrega *Plan Abastecimiento de Producto Terminado Planta* al Asistente de Almacén.

3.2.3 El Asistente de Almacén realiza las siguientes actividades:

3.2.3.1 Recibe patana de Producto Terminado desde Planta acorde a Orden de Compra indicada en el *Plan Abastecimiento deProducto Terminado Planta.*

3.2.3.2 Valida que la factura (la cual debe tener el No. De la orden de compra) que la patana corresponda al almacén que la está recibiendo. Si la patana corresponde con el

destino, el Asistente de Almacén procede a realizar el conteo ciego y a documentarlo en el formulario de recepción. Debe registrar las siguientes informaciones:

- Fecha
- Cantidad de producto recibida físicamente
- Ficha y/o placa de cabezote y cola (placa física que está observando al momento de recibir la transferencia)
- Nombre, cédula o código del Transportista
- Nombre de la compañía de Transporte (aplica cuando el Transporte es externo)
- El almacén que está enviando la transferencia (almacén origen)

3.2.3.3 El Asistente de Almacén y el Transportador proceden a firmar el formulario de recepción como entregado/recibido conforme.

3.2.3.4 El Asistente de Almacén indica al Operador de Montacargas que puede descargar la patana.

3.2.3.5 El Asistente de Almacén entrega formulario de recepción, Orden de Compra y Conduce al Auxiliar de Oficina.

3.2.4 El Auxiliar de Oficina hace registro en el sistema (SAP) de orden de compra y da entrada al inventario. Si las cantidades del pedido exceden la orden de compra, el almacén que está recibiendo los productos hace registro en movimiento manual y comunica al planificador de CND que genere una nueva orden de compra.

Al realizar la recepción debe asegurarse que para los productos de refresco deben dar entrada a 3 códigos (un código de las botellas con el líquido, otro código de las botellas vacías y un código para el huacal).

Luego de dar entrada cada vez que estos productos se muevan ya sea para entregar a la ruta de ventas o para cualquier movimiento interno del almacén debe realizar al mismo tiempo los códigos que están atados al producto terminado.

3.2.5 El Auxiliar de Oficina imprime 2 ejemplares (1 copia - 1 original) de Registro de Entrada de SAP.

3.2.6 El Auxiliar de Oficina y/o Transportador proceden a firmar el Registro de Entrada SAP.

3.2.7 El Auxiliar de Oficina sella los documentos de la siguiente forma:

Documento Material de SAP original: colocan el sello de “Recibido”

Copia del Documento Material de SAP: coloca sello de “copia” y el sello de “Recibido”

3.2.8 El Auxiliar de Oficina entrega al Transportador copia del Documento Material SAP firmado y sellado, y archiva en almacén el Documento Material original sellado, Mega formulario, Copia del Documento Material de SAP recibido del almacén origen.

3.3 Procedimiento a seguir en caso de encontrarse una discrepancia entre lo recibido en cnd y la orden.

3.3.1 En el caso de que la patana no corresponda al destino, el Asistente de Almacén valida la diferencia encontrada entre la orden y la patana recibida en almacén y comunica al Supervisor de Almacén el problema encontrado.

3.3.2 El Supervisor de Almacén informa, vía correo electrónico, al Planificador de Distribución CND y Planta la diferencia encontrada, especificando los datos de la orden y la discrepancia encontrada.

3.3.3 El Planificador de Distribución CND realiza corrección de la Orden de Compra y la envía, vía correo electrónico, al Supervisor de Almacén.

3.3.4 El Supervisor de Almacén recibe Orden de Compra corregida y entrega a Asistente de Almacén.

3.3.5 El Asistente de Almacén procede a realizar nuevamente el numeral 3.2.3.2.

3.4 Instructivo de trabajo para la recepción y despacho de las rutas CND en los centros de distribución

Propósito y alcance:

Establecer los lineamientos básicos, para la recepción y despacho a las rutas de Ventas, que deben seguirse en el CND.

Este procedimiento aplica a los almacenes de productos terminados y envases retornables de los Centros de Distribución de CND.

3.4.2 Recepción orden de pedido y preparación picking

El Encargado y/o Asistente del almacén recibe la lista de Picking, validan y entregan a los Auxiliares del almacén una copia para la preparación de las paletas mezcladas, estos a su vez solicitan al Operador de montacargas para usar en la preparación.

3.4.2 Carga y validación de carga del camión

3.4.2.1 Encargado y/o Asistente de almacén realiza conteo de los productos a cargar en el camión paletas mezcladas más paletas completas, valida que conteo se corresponde con la del listado de Picking. (De encontrarse alguna diferencia en la carga debe corregirse).

3.4.2.2 Indica a operador de montacargas que cargue camión según listado del picking y luego de completada la carga del camión verifica que la misma está acorde a listado de picking, firma listado de Picking (en el campo que dice almacén-en la última hoja) y lo entrega al Auxiliar de Oficina.

3.4.2.3 El Auxiliar de Oficina recibe listado de Picking firmado por el Encargado y/o Asistente de almacén, confirma el Picking en el sistema (SAP) y genera la Orden de Embarque para actualizar el inventario del almacén e imprime.

3.4.2.4 El Auxiliar de Oficina entrega copia al Encargado, Asistente y/o Auxiliar de almacén para la entrega del camión al transportador de ventas.

3.4.3 Entrega camión al transportador de Distribución

3.4.3.1 Encargado, Asistente y/o auxiliar almacén recibe Orden de embarque de Auxiliar de oficina, realiza conteo de carga de camión junto a transportador, si hay diferencias corrigen y proceden ambos a firmar la orden de embarque. (Copia y original)

3.4.3.2 Transportador se queda con una copia de la orden de embarque y la original se le entrega al auxiliar de oficina quien procede a archivarla con sus respectivos sellos.

3.4.4 Recepción ruta de venta

3.4.4.1 Transportador de las Rutas de Ventas estacionan el camión en el área de carga y descarga del almacén.

3.4.4.2 El Asistente o Auxiliar de almacén, verifica que los productos y envases estén organizados.

3.4.4.3 Realiza conteo ciego y registra en el formulario.

Nota 1: para el caso de los refrescos PT, el Asistente de Almacén debe de registrar los componentes de ese PT (Huacal con botellas, huacal y cantidad de botellas que componen el huacal)

3.4.4.4 Transportador valida y si físico esta igual que lo documentado en el mega formulario, firman ambas partes.

3.4.4.5 El Asistente o Auxiliar de almacén entrega Mega formulario al Auxiliar de oficina.

3.4.4.6 El Auxiliar de oficina, registra información del formulario en SAP e imprime registro de entrada en SAP.

3.4.4.7 El Auxiliar de oficina entrega registro de entrada en SAP al Transportador.

3.4.4.8 Transportador de venta valida que registro en SAP está acorde a Mega formulario, firman ambos el documento de registro de entrada de SAP.

3.4.4.9 El Auxiliar de oficina entrega copia de registro de entrada en SAP al transportador y archiva documento original.

3.5 Instructivo de trabajo para el despacho de envases retornables desde CND hacia planta hatonuevo

PROPÓSITO Y ALCANCE:

Establecer los lineamientos básicos para el despacho de envases retornables desde CND hacia la Planta de producción.

Este proceso aplica a todos los almacenes de productos terminados y envases retornables de los Centros de distribución.

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUCTIVO

3.5.1 Despacho de envases retornables hacia planta hatonuevo

3.5.1.1 El Supervisor de Almacén del Centro de Distribución recibe *Plan Transferencia Envases Retornables requeridos en la Planta*.

3.5.1.2 El Supervisor de Almacén entrega *Plan Transferencia Envases Retornables a Planta* al Asistente de Almacén.

3.5.1.3 El Asistente de Almacén realiza las siguientes actividades:

3.5.1.3a Recibe patana desde Planta e indica al Operador de Montacargas cuales envases retornables cargar en función del *Plan de Transferencia Envases Retornables a Planta*.

3.5.1.3b Cuenta físicamente el producto(conteo ciego) y registra en el formulario. Debe registrar las siguientes informaciones:

Fecha

Cantidad de Envases cargado en la patana

Ficha y/o placa de cabezote y cola (placa física que está observando al momento de recibir la transferencia)

Nombre, cédula o código del Transportador

Nombre de la compañía de Transporte (aplica cuando el Transporte es externo)

El almacén origen y destino de la transferencia

3.5.1.4 Verifica la seguridad de la carga (lonas, cortinas, sogas, angulares correctamente colocados).

3.5.1.5 El Asistente de Almacén y el Transportador proceden a firmar el Mega formulario como entregado/recibido conforme.

3.5.1.6 El Asistente de Almacén entrega el Mega formulario al Auxiliar de Oficina.

3.5.1.7El Auxiliar de Oficina realiza las siguientes actividades:

3.5.1.7a Registra salida en SAP utilizando la transacción MIGO_GI Mov. Z53.

Nota 1: Al realizar el despacho este se realiza con los códigos por tipo de envases.

3.5.1.7b Imprime 2 ejemplares (1 copia - 1 original) de la Orden de Embarque de SAP.

3.5.1.8 El Auxiliar de Oficina y/o Transportador Planta proceden a firmar la Orden de Embarque SAP.

3.5.1.9 Entrega copia de Orden de Embarque al Transportador Planta HATO NUEVO:

Orden de Embarque de SAP original: colocan el sello de “Recibido”

Copia de la Orden de Embarque de SAP: coloca sello de “copia” y el sello de “Recibido”

3.5.1.10 Archiva en almacén la Orden de Embarque original sellada, formulario, Copia del Documento Material de SAP recibido del almacén origen.

3.5.2 Procedimiento sobre qué hacer cuando se encuentre discrepancia en la recepción de envases en planta hatonuevo desde cnd.

3.5.2.1 El Planificador de Planta envía vía correo electrónico al Supervisor de Almacén la diferencia encontrada en la recepción de la patana (Tipo de ER, Cantidad enviada, etc.)

3.5.2.2 El Supervisor de Almacén verifica la documentación de la transferencia realizada y si existe diferencia en inventario (Si Aplica). En el caso de que exista diferencia, el Supervisor de Almacén procede a corregirla en el sistema.

3.5.2.3 El Supervisor de Almacén imprime nuevos documentos generados y firma.

3.5.2.4 El Supervisor de Almacén archiva documentos nuevos junto con los documentos originales de la transferencia.

3.5.2.5 El Supervisor de Almacén envía correo electrónico el nuevo documento generado con la corrección al Planificador CND.

3.6 Reestructuración de la estructura de personal en los almacenes.

Para lograr mejoras significativas en las operaciones de los almacenes de CND manteniendo el control y el orden en las distintas áreas debe contar con el suficiente personal que se adapte a las necesidades que tienen en sus operaciones. Como se muestra en el capítulo anterior en la actualidad el personal que posee en las estructuras de sus Almacenes no es suficiente para garantizar el buen funcionamiento de sus inventarios, organización y control de las operaciones de almacén.

En el siguiente cuadro se muestra la propuesta de la estructura necesaria para que CND pueda garantizar el funcionamiento correcto de sus operaciones de almacenaje y la optimización de sus procesos en preparación de cargas, recepción y despacho de rutas y patanas, etc.

Tabla No. 6. Propuesta para la estructura del personal de almacén.

QLP PROPUESTO

CDD CENTRAL

Cargo	1er Turno	2er Turno	3er Turno	Total
Supervisor Almacén	1	0	0	1
Supervisor Almacén	1			1
ConferenteLider	1	1	1	3
Líder	1	1	1	3
Conferente	4	4	4	12
Puxada	1	1	0	2
Despachorecarga	3			3
Descarga CDD		3		3
Carga CDD			4	4
AuxiliarOficinaLogística	3	2	2	7
Téc. Logística	3	2	2	7
Técnico de Guardia	0	1	0	1
Téc. Guardia		1		1
Inventariadores	3	0	0	3
Inv. PT\FechaVcto.	2			2

Inv. AG	1			1
Auxiliares	7	27	5	39
Descarga, Org, PT	2	3		5
Descarga, Org, AG	2	4		6
Grup 1 (Huac 1 lit)		4		4
Grup 2(Huac 22)		4		4
Grup 3(Huac 16)		2		2
Grup 4 (Refriretorna)		2		2
Grup 5 (Refri PET)		3		3
Grup 6 (malta		2		2
Boleadores			4	4
Repack	2	2		4
Limpieza	1	1	1	3
Rotulado				0
Amarradores (*)	2	2	0	4
Puxada- Repack	2	2		4
OperadoresMontacarga	5	6	6	17
Ope. Mont Puxada	2	2		4
Ope. Mont descar	1	4		5
Ope. Mont carga	2		6	8
Parqueadores	0	2	2	4

Parqdesca		2		2
Parqcarga			2	2
Total QLP	26	45	20	91

Total QLP Supervisor	1	0	0	1
-----------------------------	----------	----------	----------	----------

Total QLP Conf. Lider	1	1	1	3
------------------------------	----------	----------	----------	----------

Total QLP Conferente	4	4	4	12
-----------------------------	----------	----------	----------	-----------

Total QLP Auxiliar	12	29	5	46
---------------------------	-----------	-----------	----------	-----------

Total QLP AuxiliarLogística	3	2	2	7
------------------------------------	----------	----------	----------	----------

Total QLP TécnicoGuardía	0	1	0	1
---------------------------------	----------	----------	----------	----------

Total QLP Montacarguista	5	6	6	17
---------------------------------	----------	----------	----------	-----------

Total QLP Parqueador	0	2	2	4
-----------------------------	----------	----------	----------	----------

(*) Capacidad de Grade -11 Hrs -> 09:00 am - 08:00 pm (menos Refrigerio 1 hr)

22 Patanas entre 1er y 2do Turno.

CDD CENTRAL

Función	QLP Real	QLP Aprobado	QLP Propuesto	Porcontratar
---------	----------	--------------	---------------	--------------

Total QLP Supervisor	1	1	1	0
Total QLP Conf. Lider	3	3	3	0
Total QLP Conferente	9	12	12	-3
Total QLP Auxiliar	43	32	46	-3
Total QLP AuxiliarLogística	7	6	7	0
Total QLP Montacarguista	16	16	17	-1
Total QLP Parqueador	2	3	4	-2

En el cuadro 3.2 se muestra el resumen por posición del personal necesario en las estructuras de los Almacenes de CND, como se puede visualizar hay varias posiciones que necesariamente hay que incrementar la fuerza laborar para lograr una mejora en la productividad y eficacia de los almacenes.

3.7 Diseño de un Sistema de seguimiento al abastecimiento de los almacenes.

Para mantener un inventario con armonía y evitar vencimientos como los que se han producido por una mala programación del reabastecimiento, es necesario crear un sistema que permita con agilidad visualizar el comportamiento del inventario de cada producto almacenado en los almacenes de cada centro. Para esto se diseñó el formato descrito en la tabla 3.2, con este formato se dará un seguimiento día a día de cada producto que está disponible para la venta. Aquí se puede visualizar que cantidad tenemos disponible, cuanto tenemos programado a recibir y que productos y cantidades tenemos en tránsito. De esta forma podemos tener un mayor control de que tenemos y que necesitamos, evitando la sobre carga de los almacenes y la indisponibilidad de productos para la venta.

Tabla No. 7. Disponibilidad de Productos



Legenda		
Out of Stock (fuera de stock)		
Debajo tolerancia mínima		
En política de stock		

CENTRO :
ALMACEN :

TIPO	Material	Descripción	Embalaje	Stock en tránsito	Planificación	Stock CDD	Comprometido	Negociado	Visor de ventas		
									Días de Stock	Stock disponible	Farol
Cerveza	-B000007	PTE. CJ 24/12OZ 6PK	6PK	-	-	59	58	8	0.1	1	
	-B000043	M. LOW. CJ 24/13OZ	Caja	-	693	527	119	112	5.9	1,101	
	-B000044	M. LOW. CJ 24/13OZ 4PK	4PK	-	63	304	54	68	4.6	313	
	-B000047	M. M. CJ 24/12OZ	Caja	-	4,662	5,170	490	316	29.8	9,342	
	-B000050	M. M. CJ 24/12OZ 6PK	6PK	124	252	2,085	161	323	7.1	2,300	
	-B000057	BOH. ESPECIAL HU 24/12OZ	Huacal	-	77	529	60	49	11.2	546	
	-B000058	PTE. LIGHT CJ 24/12OZ	Caja	-	144	1,078	44	170	6.9	1,178	
	-B000059	PTE. LIGHT CJ 24/22OZ	Caja	-	5,766	3,475	414	1,574	5.4	8,827	
	-B000060	PTE. LIGHT HU 16/22OZ	Huacal	250	-	6,675	2,197	13,687	0.3	4,728	
	-B000061	PTE. LIGHT HU 24/12OZ	Huacal	37	154	7,151	1,687	1,125	5.0	5,655	
	-B000062	PTE. LIGHT LT 24/12OZ	Lata	-	480	260	162	73	7.9	578	
	-B000064	PTE. LIGHT CJ 12/33.8OZ	Caja	-	-	838	1,200	122	-3.0	(362)	
	-B000066	PTE. CJ 12/33.8 OZ	Caja	-	1	107	55	32	1.8	53	
	-B000067	BOH. ESPECIAL HU 12/33.8OZ	Huacal	-	3,575	3,819	77	259	28.2	7,317	
	-B000068	PTE. LIGHT HU 12/33.8OZ	Huacal	110	1,430	1,846	1,308	547	3.8	2,078	
	-B000078	BOH. LIGHT CJ 24/22OZ	Caja	-	1,008	148	-	16	71.0	1,156	
	-B000080	BOH. LIGHT HU 16/22OZ	Huacal	-	66	4,515	140	222	20.0	4,441	
	-B000081	THE ONE HU 24/12OZ	Huacal	-	77	357	146	40	7.2	288	
	-B000082	THE ONE HU 16/22OZ	Huacal	-	726	173	121	70	11.0	778	
	-B000129	PTE. LIGHT CJ 24/12OZ 6PK	6PK	-	-	53	100	9	-5.4	(47)	
	-B000130	PTE. LIGHT CJ 24/22OZ 4PK	4PK	-	-	60	-	5	13.3	60	
	-B000132	PRESIDENTE LIGHT CJ 24/7OZ 6PK	6PK	-	1,800	1	33	59	30.0	1,768	
	-B000135	PRESIDENTE LIGHT CJ 24/7OZ	Caja	-	1,200	187	-	5	280.0	1,387	
	-B000136	THE ONE CJ 24/12OZ	Caja	-	72	240	61	10	26.1	251	
	-B000138	THE ONE CJ 24/12OZ 6PK	6PK	-	72	35	4	1	89.4	103	
	-B000139	THE ONE CJ 24/22OZ 4PK	4PK	-	48	23	-	0	226.0	71	
	-B000141	THE ONE CJ 24/22OZ	Caja	-	528	90	13	5	115.5	605	
	-B000143	BOH. ESPECIAL CJ 12/33.8OZ	Caja	-	520	1,835	7	78	30.1	2,348	
	-B000231	PTE. HU 12/33.8OZ	Huacal	110	-	338	176	98	2.6	272	
	-B000487	MILLER GD CJ 24/12OZ LN 6PK	6PK	-	504	4	-	82	6.2	508	
	-B000596	CORONA EXTRA CJ 24/11.15OZ 6PK	6PK	-	336	310	330	98	3.2	316	
	-B000608	BOH. LIGHT LT 24/12OZ	Lata	-	864	9	-	12	79.4	873	
	-B000609	BOH. LIGHT HU 12/33.8OZ	Huacal	-	330	959	312	184	5.3	977	
	-B000610	BOH. LIGHT CJ 12/33.8OZ	Caja	65	-	986	162	76	11.8	889	
	-B000624	VITA MALT PLUS CJ 24/10.5 OZ	Caja	-	864	162	12	12	85.2	1,014	
-B000781	BRAHMA CHOPP ONE WAY CJ 24/65	Caja	-	288	-	-	4	65.1	288		
-B000783	BRAHMA LIGHT HU 16/650ML 22 ON.	Huacal	-	66	-	130	49	-1.3	(64)		
-B000784	BRAHMA LIGHT LONGNECK CJ 24/1	Caja	-	72	-	59	-	-	13	-	
-B000787	BRAHMA LIGHT ONE WAY 24/650ML	4PK	-	-	-	-	-	-	-	-	
-B000788	BRAHMA LIGHT ONE WAY CJ 24/650	Caja	-	72	-	14	48	1.2	58		
-B000789	BRAHMA LIGHT HU 12/1L 33.8 ONZ	Huacal	109	55	1,100	1,886	1,290	-0.6	(622)		
-B000791	BRAHMA LIGHT GFAVD CJ 8/1L 33.8	Caja	-	65	-	-	479	0.1	65		
-B000792	BRAHMA LIGHT LT 12/355ML SHRIN	Lata	-	-	-	6	11	-0.5	(6)		
-B000793	BUDWEISER ONE WAY 24/355ML 6P	6PK	-	-	-	7	1	-5.2	(7)		
-B000794	STELLA ARTOIS ONE WAY 24/330ML	6PK	-	-	-	1	35	-14.0	(34)		
DESTILADO	-R002101	BARCELO 151 12/1000 ML.	Caja	-	-	282	-	2	164.5	282	
	-R002102	BARCELO AÑEJO 24/350 ML.	Caja	-	504	3,582	156	16	245.1	3,930	
	-R002103	BARCELO AÑEJO 12/705 ML.	Caja	-	360	1,755	110	19	104.4	2,005	
	-R002106	BARCELO BLANCO 24/350 ML.	Caja	-	432	315	50	1	687.1	697	
	-R002107	BARCELO BLANCO 12/700 ML.	Caja	-	84	192	30	0	950.1	246	
	-R002108	BARCELO BLANCO 12/1000 ML.	Caja	-	150	267	-	0	14546.0	417	
	-R002110	BARCELO DORADO 24/350 ML.	Caja	-	360	556	-	1	716.2	916	
	-R002111	BARCELO DORADO 12/700 ML.	Caja	-	756	396	-	1	1298.1	1,152	
	-R002112	BARCELO DORADO 12/1000 ML.	Caja	-	400	897	-	0	1895.1	1,297	
	-R002113	BARCELO GRAN AÑEJO 24/350 ML.	Caja	-	441	5,609	600	55	98.3	5,450	
	-R002116	BARCELO IMPERIAL C/ES 12/700ML	Caja	-	84	1,404	65	9	154.2	1,423	
	-R002117	BARCELO IMPERIAL S/ES 12/700ML	Caja	-	-	312	-	-	-	312	
	-R002119	BARCELO CREAM 6/700 ML.	Caja	-	135	142	7	1	220.1	270	
	-R002141	BARCELO GRAN AÑEJO 12/705 ML.	Caja	-	360	11,109	2,272	108	84.9	9,197	
	-R002144	BARCELO GRAN PLATINUM12/700ML	Caja	-	5,670	1,002	62	7	949.3	6,610	
-R002145	BARCELO GRAN PLATINUM24/350ML	Caja	-	63	39	102	4	0.0	-		
-R002150	BARCELO IMPERIAL PREMIUM BLEND	Caja	-	798	203	2	-	-	999		
-R002151	BARCELO AÑEJO 6/1750 ML. 1/2 GLN	Caja	-	756	387	44	8	143.9	1,099		
-R002152	BARCELO GRAN AÑEJO 6/1750 ML.	Caja	-	672	1,402	286	32	59.7	1,788		
-R002153	BARCELO GRAN PLATINUM 6/1750 ML.	Caja	-	420	131	8	1	364.3	543		

Fuente: Autoría propia

Como se puede visualizar este archivo arroja las cantidades de cada producto que estarán disponible para las ventas del día siguiente, considerando la disponibilidad existente en el almacén más la programación de productos a ser abastecidos el día siguiente. La cantidad resultante es dividida entre la Malla de ventas lo que da como resultado los días de inventario con los que contamos para la venta.

Conclusión

Para muchas empresas la cifra del inventario es el mayor de los activos circulantes. Los problemas de inventario pueden contribuir, y de hecho lo hacen, a las quiebras de los negocios. Cuando una empresa como CND solo falla en que involuntariamente se queda sin inventario, los resultados no son agradables. La eficiencia del proceso de administración y control de un almacén es el resultado de la buena coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, teniendo como premisas sus objetivos generales, dando seguimiento a la gestión de administración del almacén. La administración de almacenes e inventarios es vital para la productividad de una empresa de la naturaleza de Cervecería Nacional Dominicana, cuando se lleva a cabo una gestión de almacén tradicional se incurre en muchos vision y errores que impactan negativamente al cliente final y por tanto a la imagen de la empresa.

Es indispensable conocer y aplicar las herramientas y técnicas mas avanzadas que permitan facilitar las tareas administrativas y humanas en diferentes procesos de la administración de almacenes e inventarios y sobre todo que permitan optimizar los procesos financieros y materiales de una manera muy importante en los resultados del negocio.

Terminada esta investigación los principales problemas que se pudieron destacar fueron los siguientes:

- ✓ Falta procesos definidos
- ✓ Organización errónea de productos
- ✓ Falta de una gestión de abastecimiento para los almacenes
- ✓ Falta de personal
- ✓ No existe un seguimiento a los niveles de inventario.

Recomendaciones

Vista la situación de los almacenes de CND, para obtener una mejora significativa en sus procesos de almacenamiento y controles de inventario estos deben de poner en práctica las siguientes recomendaciones:

- ✓ Poner en práctica los procesos creados en este trabajo, con el fin de mapear cada flujo de trabajo realizado.
- ✓ Hacer una clasificación ABC de sus productos con el propósito de lograr una mejor organización en los almacenes y un flujo que este acorde con la rotación que tenga cada formato o tipo de producto.
- ✓ Cada almacén debe de gestionar la disponibilidad de productos para las ventas, acorde con el histórico que se ha generado de cada producto, comparándolo con lo que está proyectando a venderse. Debe asegurarse tener 3 días de inventario de los productos clasificados A, 5 días de los productos clasificados B y 8 días de los productos clasificados C. Si no se cumple con este esquema debe dar la voz de alerta al departamento de planificación para que programe la llegada de los productos.
- ✓ Para lograr los puntos antes mencionados CND debe de garantizar la contratación del personal faltante en las operaciones de los almacenes de los centros de distribución.

Bibliografía

- Aquilano Nicolás, Chase Richard; Jacobs ,Robert. (2004). *Administración de Producción y Operaciones*, (9^{na} ed), Mc Graw-Hill, NY.
- Ballou, Ronald H. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*, Quinta edición, Naucalpan de Juárez (México): Pearson Educación. L
- Cedillo, M.G., Sánchez (2008). *Análisis Dinámico de Sistemas Industriales*. Editorial Trillas, México.
- Cummings, Thomas G; Worley, Christopher G. (2011). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8^{va} ed. Thomson.
- Evans, James R; Lindsay, William M. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. 7^{ma} ed. Thomson / South- Westen.
- Gutiérrez, Fermín. (2007). *Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes*, (2^{da}ed.).
- Hammer, Michael; Michael, James. *Reingeniería*. Editora Norma
- Waine, Winston . (2002). *Investigación de Operaciones*. (1ra ed). Grupo Editorial Iberoamericana, México, D.F.

Consultas electrónicas

- Procesos De Almacén y Gestión De Stock. Recuperado 10, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Procesos-De-Almacen-y-Gestion-De/2895564.html>
- Administración De Almacenes. Recuperado 07, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-De-Almacenes/2500669.html>
- <http://www.emagister.com/curso-logistica-almacen-almacenaje/tipos-almacenes-2-2>. Consultado el 14 de Febrero de 2013.
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/sistema-abc-de-control-de-inventarios.html>. Recuperado el 12 de Febrero de 2013.
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/sistema-abc-de-control-de-inventarios.html>. Recuperado el 12 de Febrero de 2013.
- <http://www.cnd.com.do/index.php/sobreeempresa/nuestra-compania>
- www.cnd.com.do/index.php/alianza-estrategica
- Departamento de gente y gestión. (2012).Instructivo Inducción a la empresa.

Anexos

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Monografía para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“FORMULACION DE UN PROCESO DE ADMINISTRACION Y CONTROL DE ALMACENES EN UNA EMPRESA COMERCIAL. CASO CERVECERIA NACIONAL DDOMINICANA, 2013.”

Sustentante:

Nombre:

Aneudy Reyes

Matrícula

2011-1471

Asesor:

Edda Frietes, MBA

Santo Domingo, D. N.

Enero, 2013

Formulación de un proceso de administración y control de almacenes en una empresa comercial. Caso cervecería nacional dominicana, 2013

La selección y definición del tema de investigación:

Las empresas dedicadas a la comercialización de bebidas, inician sus actividades con el abastecimiento y almacenamiento de sus inventarios y manteniendo el control de este proceso mediante un flujo constante de información resumida y analizada sobre las sus necesidades para las ventas.

Los almacenes representan el activo de más gran inversión en el caso de este tipo de empresas; ya que por su naturaleza, deben tener en existencia una gran diversidad de productos para satisfacer la demanda del mercado. Si la empresa no satisface la demanda del cliente se irá con la competencia, esta situación hace preponderante la necesidad que la empresa no sólo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, si no una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

En la actualidad Cervecería Nacional Dominicana, comercializa Bebidas, tanto Cervezas como Refrescos en todo el territorio nacional, y el proceso de gestión de almacén que tienen en funcionamiento no mantiene al armonía en el inventario de productos terminados. Este proceso se maneja en base a la experiencia y a diagnósticos sin un análisis acabado, lo que provoca continuos errores.

La carencia de una gestión en el proceso de almacén provoca incertidumbre en los departamentos de de control de inventario y ventas, además de que se desconoce la disponibilidad de los productos para la venta. Otra situación frecuente, es que se programa la llegada excesiva de productos de rotación menor; mientras que de los de alta rotación en muchos de los casos no están en el almacén a tiempo; varios clientes

han expresado su inconformidad ante estas situaciones. Además, como misión en común de este rubro de empresas es el de brindar un servicio que cubra en mayor porcentaje todas las expectativas de sus clientes se hace muy importante prestar atención al proceso logístico de almacenamiento que se convierte en uno de sus principales procesos donde se observan problemas: en el control de mercadería y suministros adquiridos, en la comunicación fluida y oportuna entre las áreas, en la programación y planificación de los pedidos, en la misma organización administrativa de la empresa relacionada en la toma de decisiones para los procesos logísticos.

Justificación

La gestión de almacenes, para cualquier empresa o industria, es muy importante por ser éste, el lugar donde se manipula, guarda y conserva la mercancía que garantizará la eficiencia y eficacia de los procesos dentro de la empresa. Para que esta gestión sea eficiente se deben controlar varios factores, dentro de los cuales se encuentran: distribución de planta, movimiento de materiales, controles de inventarios, trabajadores directos e indirectos y otras actividades o servicios. Actualmente, en el Centro de Distribución Central de CND se están presentando problemas de almacenamiento, lo que impide la oportuna localización de la mercancía que allí es almacenada, y a su vez ocasiona muchos otros problemas, como lo son: espacios mal utilizados, apilamientos excesivos, congestionamientos constantes, almacenamientos riesgosos, etc.

El propósito de este estudio es centrar el análisis de la gestión de almacenamiento en aspectos como, organización de áreas y control de inventario, asociado a los inconvenientes en los que se incurren al no cumplir con una buena gestión de almacenaje, las cuales puedan ser analizadas y modificadas en pro de una destacada y eficiente organización de almacén.

Una adecuada administración de almacenamiento es provechosa cuando contribuye al desenvolvimiento eficaz de las actividades operacionales. Es por ello que este estudio es sumamente importante ya que permitirá a los supervisores de los almacenes de Distribución de CND ver de manera clara, cuales son los problemas en los que incurren, con respecto al control de inventarios, analizarlos y modificar las situaciones o [métodos](#) que se estén implementado erróneamente por otros que favorezcan el alcance práctico de sus [objetivos](#).

Descripción y Sistematización del problema.

En la actualidad los procesos de almacenamiento en Cervecería Nacional dominicana son obsoletos y permisibles a errores tanto en la recepción y despacho de mercancías, carecen de una gestión de almacenamiento correcto de sus productos ya que los almacenan sin una regulación por tipos de productos y su rotación en el mercado.

El abastecimiento los almacenes se realizan de manera empírica según lo que ventas proyecta a vender, esto ocasiona un alto nivel de vencimientos y mermas para la empresa. También no hay flujos definidos de cómo debe llevarse cada proceso, lo que conlleva retrasos y dificultad en el flujo de información y atención a los clientes internos de los almacenes de Cervecería nacional dominicana.

Los almacenes muestran desorden y poca limpieza, esto debido a la falta de personal existente en los almacenes, no tienen definida su necesidad de personal y la estructura que requieren para mantener los almacenes limpios y ordenados.

Aspectos metodológicos

- Exploratorio:

La investigación estará basada en una investigación de campo, que consistirá en un análisis de la situación actual, establecer comparaciones y buscar soluciones para sugerir mejoras.

También se estará usando el método estadístico, por que nos permitirá determinar las alteraciones y/o consecuencias de la variable dependiente, ante la ausencia de un

sistema logístico de abastecimiento. Respondiendo interrogantes como: ¿Qué efecto tuvo o ha tenido la ausencia de un sistema logístico en la empresa?

Analizaremos básicamente los hechos, sucesos, procesos, variables, causas y fenómenos históricos de la logística de abastecimiento en la empresa Ambev Dominicana..

El nivel de la investigación es de carácter Correlacional – Evaluativo ,por que evaluaremos el aspecto causa - efecto de los problemas del actual proceso de almacenamiento en la empresa frente al planteamiento de un adecuado proceso de administración de almacen estructurado.¹⁹

Objetivo General

Formular un proceso de administración y control de almacenes en una empresa comercial.

Objetivos Especificos

- Revisar la situación actual del almacén en lo que se refiere a distribución, infraestructura, almacenamiento, [manejo de materiales](#) y control de inventarios.
- Identificar los elementos críticos causantes de la poca eficiencia en la Gestión de Almacenamiento.
- Clasificar la mercancía con la que se labora, con el objeto de realizar una adecuada ubicación y organización del almacén.

¹⁹ *Arroyo Morales, Angélica - Metodología de la investigación Científica Ira Edición 1996 Pág. 137 y 138 3;20 Andrade Espinoza Simón, Metodología de la Investigación Científica Ed. Y Librería Andrade, Lima 2005Pág. 21 y 347*

- Realizar un inventario de toda la mercancía que se encuentra almacenada.
- Diseñar y proponer una distribución en los almacenes para mejorar la organización de la mercancía y aprovechar la capacidad del depósito, basada en las normas y reglamentos aplicables.
- Realizar un estudio de costos a fin de determinar el impacto económico de la propuesta para la distribución del almacén, sobre el presupuesto anual de la de la empresa.

Marco teórico

Almacén

Es el recinto donde se realizan las funciones de recepción, manipulación, conservación, protección y posterior expedición de los productos.²⁰

Sistema de Inventario

Un sistema de inventario proporciona la estructura de organización y las políticas de operaciones para mantener y controlar los artículos que se tendrán en existencia.²¹

Abastecimiento

El Abastecimiento Se encarga de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de Producción (Materia prima y Materiales) cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos.

Las actividades claves en un sistema logístico correctamente implementado son las siguientes:

- Servicio al cliente.
- Transporte.
- Gestión de Inventarios.
- Procesamiento de pedidos

➤ ²⁰ Aquilano Nicolás, Chase Richard; Jacobs ,Robert. (2004). *Administración de Producción y Operaciones*, (9^{na} ed), Mc Graw-Hill, NY.

➤ ²¹ Aquilano Nicolás, Chase Richard; Jacobs ,Robert. (2004). *Administración de Producción y Operaciones*, (9^{na} ed), Mc Graw-Hill, NY. Pág., 436

PLAN LOGÍSTICO

Es el procedimiento que facilitara un óptimo flujo y clasificación de materiales, insumos, suministros de acuerdo a sus características, determinando el Nivel de actividad logística a desarrollar en general y para cada artículo, así como su disposición de los centros logísticos²².

PROCESO LOGISTICO.- La Determinación del proceso logístico, señalando sus diversas fases así como los diagramas correspondientes.

A partir del volumen de Proceso necesario y las previsiones futuras se define la localización más conveniente de los almacenes, dimensiones, proyecto de planta e implantación a realizar.

²³ **INVENTARIOS.-** El inventario es el recuento detallado de los bienes, derechos y deudas que una persona o una entidad y que poseen a una fecha determinada. Es, en otras palabras, viene a ser una fotografía del patrimonio. Se aplica a los bienes tangibles e intangibles, registrables o no registrables inventario promedio es un concepto importante en el control de la gestión de inventarios, pues los materiales, los componentes, el trabajo en proceso y el producto terminado se suele almacenar en el sistema logístico.

²⁴ **Inventario en tránsito** es cuando en el sistema de flujo de materiales, el inventario que se mueve de un punto otro recibe el nombre de inventario en tránsito. O más bien pedidos que los clientes han hecho pero todavía no has sido repartidos.

²⁴Bowersox, Closs, Coope; "Administración y Logística en la Cadena de Suministros",(México Mc Graw Hill)2007.

CADENA DE DISTRIBUCION.- Son los procesos sistemáticos estrictamente detallados para hacer llegar un determinado producto, bien u otro a su destino ubicación final.

MARKETING.- Es el Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa, la Comercialización, planificación, exposición colocación. Es la acción de dar a conocer un concepto, un modelo, un trabajo, arte, a través de medios de publicación.

LA GESTION DE MERCADERIA/MATERIALES – GM.- Viene a ser la relación logística estratégica entre la empresa en mención y sus proveedores según su naturaleza.

LA GESTION DE TRANSFORMACION - GT.- Es la relación logística entre las instalaciones de una empresa (entre planta y almacén o centro de distribución, entre planta y planta, etc.)

LA GESTION DE DISTRIBUCION - GDF.- Es la relación logística entre el tráfico de distribución de la empresa y sus clientes en un espacio y tiempo.

GESTION DE ESTRUCTURA DE LA PLANTA.- Es la planificación estratégica del número, ubicación, tipo y tamaño de las instalaciones de distribución (almacén, centros de distribución e incluso de las plantas)

GESTION DEL ALMACENAMIENTO Y MANIPULACION DEMATERIALES.- Es la utilización eficaz del terreno destinado a inventario y de los medios manuales, mecánicos y/o automatizados para la manipulación física de desempeño; además solo se utilizaan cerca del fin de los ciclos de re abastos, cuando la incertidumbre ha causado una demanda mayor que la esperado o tiempo del ciclo de desempeño más largo de lo esperado.

GESTION DE LAS COMUNICACIONES Y DE LA INFORMACION.- Es la acumulación, análisis, almacenamiento y difusión de datos relevantes para la toma de decisiones con eficiencia y eficacia.

LOGISTICA INVERSA.- Los sistemas de logística inversa posibilitan tanto la recuperación económica como el cumplimiento de la normativa existente en esta materia.

RENTABILIDAD GLOBAL.- La rentabilidad tiene por objeto aprovechar el valor añadido que aun incorporan estos, a través de la opción de gestión adecuada, de manera que se obtenga con ello una rentabilidad económica o se provoque la consecución de ventajas competitivas de carácter sostenible.

LOGISTICA A NIVEL GERENCIAL.- La gerencia tiene un efecto estratégico en la empresa y son tomadas por la alta dirección para establecer los objetivos y los planes logísticos a corto y largo plazo.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I

Formulación de un proceso de administración y control de almacenes en una empresa comercial.

Objetivo: **analizar la situación actual del proceso de administración de almacén de cervecería nacional dominicana y evaluar las oportunidades de mejoras en el sistema.**

1.1 Cultura organizacional de Cervecería Nacional Dominicana.

1.2 Descripción de la situación actual del proceso administración de almacén.

1.3 Gestión de inventarios. Naturaleza. Categoría funcional.

1.3.1. Funciones del Sistema de Abastecimiento. Ventajas y desventajas.

1.4 Funciones Generales del proceso de administración de almacenes en una empresa comercial

CAPITULO II

Implementación de un nuevo proceso de administración de almacenes que mejore sustancialmente la productividad de la empresa.

Objetivo:

Describir el proceso que la empresa está actualizando en la actualidad e identificar las actividades que pueden mejorar la productividad de este proceso.

2.1 Descripción o planteamiento del problema

2.2 Formulación del problema

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

2.3.2 Objetivos Específicos

2.4 Justificación e importancia de la investigación

Capítulo III

Validación del proceso de administración y control de almacenes propuesto a cervecería nacional dominicana.

3.1 Validación del Proceso propuesto.

3.2 Ejemplificación en una empresa comercial.

Conclusiones

Bibliografía

- Aquilano Nicolás, Chase Richard; Jacobs ,Robert. (2004). Administración de Producción y Operaciones, (9^{na} ed), Mc Graw-Hill, NY.
- Waine, Winston . (2002). Investigación de Operaciones. (1ra ed). Grupo Editorial Iberoamericana, México, D.F.
- Sipper , Daniel; Berrefin; Robert. Planeación y Control de la Producción. 2^{da} ed. Mc Graw-NY.
- Marasimhan, Sim; Leavery,Dennis. (2010), Planeación de la Producción Y Control de Inventario, (2^{da} ed). E.d.Prentice Hall.
- Hammer, Michael; Michael, James. Reingeniería. Editora Norma.
- Evans, James R; Lindsay, William M. (2008). Administración y Control de la Calidad. 7^{ma} ed. Thomson / South- Westen.
- Cummings, Thomas G; Worley, Christopher G. (2011). Desarrollo Organizacional y Cambio. 8^{va} ed. Thomson.
- Ramírez Padilla, David Noel. (2002). Contabilidad Administrativa. 6^{ta} ed. Mc Graw Hill.
- Roux, Michel. (2009). Manual de Logística para la Gestión de Almacenes,(4^{ta} ed.).
- Gutiérrez, Fermín. (2007). Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes, (2^{da}ed.).
- Ballou, Ronal H.; Mendoza Barraza, Carlos. (2004). Logística: Administración de la Cadena de Suministro, (5^{ta} ed.). Person/Educación.

- Krajewski, Lee.; Ritzman, P. Larry. (2008). Administracion de las Operaciones: Estrategias y Análisis, (2^{da} ed.).
- Sádaba, Aguirre. (1989). Fundamentos de Economía y Administración de Empresas. Editorial Pirámide, Madrid.

- Cedillo, M.G., Sánchez (2008). Análisis Dinámico de Sistemas Industriales. Editorial Trillas, México.
- Ballou, Ronald H. (2004). Logística: Administración de la Cadena de Suministro, Quinta edición, Naucalpan de Juárez (México): Pearson Educación. L

Consultas Electrónicas

- Procesos De Almacén y Gestión De Stock. Recuperado 10, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Procesos-De-Almacen-y-Gestion-De/2895564.html>
- Administración De Almacenes. Recuperado 07, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-De-Almacenes/2500669.html>
- <http://www.emagister.com/curso-logistica-almacen-almacenaje/tipos-almacenes-2-2>. Consultado el 14 de Febrero de 2013.
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/sistema-abc-de-control-de-inventarios.html>. Recuperado el 12 de Febrero de 2013.
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/sistema-abc-de-control-de-inventarios.html>. Recuperado el 12 de Febrero de 2013.
- <http://www.cnd.com.do/index.php/sobreempresa/nuestra-compania>
- www.cnd.com.do/index.php/alianza-estrategica
- Departamento de gente y gestión. (2012). Instructivo Inducción a la empresa.