



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**Escuela de Graduados**

**Monografía para optar por el título de:**

**Maestría en Gerencia y Productividad**

**Título:**

**“Evaluación de las operaciones de una empresa  
mayorista en la ciudad de San Cristóbal, Rep. Dom.  
Caso: CP Comercial, año 2014”**

**Sustentante:**

<b>Nombre:</b>	<b>Matrícula</b>
<b>Wendy C. Payano</b>	<b>2006-0238</b>

**Asesora:**

**Edda Freites, MBA**

**Santo Domingo, D. N.**

**Agosto, 2014**

## **RESUMEN**

En este proyecto se investigó y analizó la situación actual de la empresa CP Comercial; una empresa dedicada a la comercialización de azúcar, harina y otras provisiones al por mayor y detalle, en la ciudad de San Cristóbal. El objetivo específico de la investigación fue el de evaluar las operaciones de una empresa mayorista para ofrecer mejoras en el control del recibo, carga, distribución y entrega de mercancías de CP Comercial, durante el año 2014. Específicamente se propuso identificar cuáles son las operaciones que se llevan a cabo en una empresa mayorista, también describir la situación actual de la empresa con el fin de presentar una propuesta de mejora en las operaciones que presentaban debilidades en el área de almacén y proponer métodos de control en el recibo y despacho de mercancías de almacén para una administración eficaz. La metodología que se utilizó para la elaboración de este proyecto consistió en la realización de un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo de los hechos, mediante un análisis deductivo, partiendo de lo general hasta lo particular; se abarcó principalmente la técnica documental, la observación y el estudio de mercado. Esta investigación permitió recolectar información sobre las distintas operaciones del almacén y el proceso que conlleva. Se pudo hallar un descontrol en las mismas al no haber un monitoreo fijo, un registro diario de los movimientos y un reporte periódico a la administración, lo que ha desencadenado en la incidencia de errores. A partir de esa situación, se hacen las recomendaciones necesarias.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le doy las gracias a *Dios* porque ¡hasta aquí me ha ayudado!, por darme la sabiduría e inteligencia para llevar a cabo este proyecto monográfico. ¡Gracias Señor!

Agradezco a mi padre, *Julio Cesar Payano*, por haber hecho posible que realizara esta maestría y gracias a mi madre *Damaris Casado*, por su apoyo y amor incondicional.

Agradezco a mi novio *Félix Armando Fernández* por su amor, comprensión, por acompañarme durante este proceso y darme ánimo para seguir adelante.

Gracias a todos aquellos que de una manera u otra colaboraron en la elaboración de este proyecto, en especial le agradezco al *Lic. Juan Carpio Núñez*, por la ayuda en la realización del estudio de mercado; gracias a la *Lic. Stephanie Penn* por facilitarme material de apoyo; gracias a mis compañeros de clase por el soporte brindado a lo largo de este trayecto, muchas gracias *Lisette González, Diovenny Sánchez, Liliana Ruiz, Eliana Carina Báez* y *Alfonso Arruñada*.

Agradezco a la *Universidad APEC*, por ser mí casa de estudios una vez más. Gracias a cada uno de los profesores por su excelencia y profesionalidad, gracias al *Ing. Nicomedes Capriles* y el *Ing. Carlos Contreras G.* por sus orientaciones y enseñanzas que me sirvieron de mucho para la realización de este proyecto y gracias a la *Licda. Edda Freitas* por la asesoría brindada durante la elaboración de esta monografía.

Muchas gracias a todos.

¡Dios les Bendiga!

# ÍNDICE DE CONTENIDO

	Págs.
<b>INTRODUCCION</b> .....	1
 <b>CAPITULO I: Marco Teórico</b>	
1.1 Las Pymes en República Dominicana.....	2
1.1.1 Concepto y tipos de empresa .....	5
1.1.2 Origen y evolución de las PyMEs .....	11
1.1.3 Escenarios.....	14
1.1.4 Marco regulatorio.....	16
1.1.5 Clasificación.....	19
1.1.6 Dirección de PyMEs .....	20
1.1.7 PyMEs ante el cambio.....	23
1.2 La administración de Procesos .....	25
1.2.1 Procesos de servicios.....	27
1.2.2 Control de procesos.....	28
1.2.3 Mejora de procesos .....	29
1.2.4 Análisis de procesos.....	30
1.3 La Logística en la empresa .....	33
1.3.1 El aprovisionamiento .....	34
1.3.2 El almacén.....	35
1.3.3 El inventario.....	37
1.3.4 Gestión de pedido y distribución.....	38
 <b>CAPITULO II: Análisis y situación actual de CP Comercial</b>	
2.1 Reseña histórica de la empresa.....	41
2.2 Descripción de la empresa.....	43
2.2.1 Misión .....	43
2.2.2 Visión.....	43

2.2.3	Valores .....	43
2.2.4	Organigrama.....	44
2.2.5	Políticas y procedimientos .....	45
2.3	Aspectos mercadológicos .....	47
2.3.1	Principales productos que comercializa.....	47
2.3.2	Mercado objetivo .....	49
2.3.3	Competidores clave .....	49
2.3.4	Posición en el mercado .....	50
2.4	Aspectos operacionales .....	52
2.4.1	Tecnología y sistema de información disponible .....	52
2.4.2	Descripción de los procesos de operación .....	55
2.5	Análisis FODA.....	57

### **CAPITULO III: Propuesta de mejora en el control de las operaciones del almacén de CP Comercial**

3.1	Objetivos de la propuesta.....	58
3.1.1	General.....	58
3.1.2	Específicos .....	58
3.2	Exposición de los motivos .....	59
3.2.1	Problemas identificados .....	60
3.2.2	Diagrama de Causa y Efecto .....	61
3.3	Opciones estratégicas.....	62
3.4	Propuesta de solución.....	64
3.4.1	Hoja de instrucción .....	65
3.4.2	Documentos de control de salidas.....	67
3.5	Factibilidad de la propuesta .....	69

<b>CONCLUSIÓN</b> .....	76
-------------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	77
------------------------------	----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	xiii
---------------------------	------

<b>ANEXOS</b> .....	x
---------------------	---

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Págs.</b>
<b>Tabla No. 1:</b> Ubicación de las PyMEs en función de la percepción del entorno y de la respuesta frente a los cambios.....	14
<b>Tabla No. 2:</b> Listado de productos principales .....	47
<b>Tabla No. 3:</b> Ventas mensuales de Azúcar empresas de SC .....	50
<b>Tabla No. 4:</b> Promedio venta mensual de Azúcar en el mercado de SC ....	51
<b>Tabla No. 5:</b> Análisis FODA de CP Comercial .....	57
<b>Tabla No. 6:</b> Matriz de niveles u hoja de trabajo .....	62
<b>Tabla No. 7:</b> Propuesta de solución .....	64
<b>Tabla No. 8:</b> Modelo de planilla de control .....	67
<b>Tabla No. 9:</b> Modelo de conduce de despacho .....	68
<b>Tabla No. 10:</b> Venta local de azúcar crema por mes según productores....	70
<b>Tabla No. 11:</b> Venta local de azúcar refina por mes según productores.....	70
<b>Tabla No. 12:</b> Estimado de Producción zafra 2013-2014.....	72
<b>Tabla No. 13:</b> Producción zafra 2013-2014.....	73
<b>Tabla No. 14:</b> Cálculo tiempo operación carga/descarga.....	74
<b>Tabla No. 15:</b> Evaluación de costos.....	75
<b>Tabla No. 16:</b> Tiempo transporte mercancía según localización.....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<b>Págs.</b>
<b>Gráfica No. 1:</b> Diagrama de análisis de procesos.....	31
<b>Gráfica No. 2:</b> Proceso de almacenaje .....	36
<b>Gráfica No. 3:</b> El ciclo de la gestión de pedidos y distribución .....	39
<b>Gráfica No. 4:</b> Organigrama.....	44
<b>Gráfica No. 5:</b> Principales competidores .....	49
<b>Gráfica No. 6:</b> Diagrama de flujo de procesos de CP Comercial .....	55
<b>Gráfica No. 7:</b> Operaciones del almacén de CP Comercial .....	56
<b>Gráfica No. 8:</b> Diagrama de Ishikawa .....	61

# **INTRODUCCIÓN**

Una vez, el profesor de Gerencia de Operaciones nos dijo a sus alumnos que “Una empresa con un almacén limpio y organizado, es una empresa organizada”. Esto me llevó a pensar en cuán importante deben ser las operaciones y procesos de un almacén para el éxito de la empresa.

Para tener una administración eficaz, se debe conocer el funcionamiento interno de la empresa, corregir lo que esté mal o evitar posibles problemas y mejorar continuamente. Es por esto que, a través de la presente investigación, se analiza la situación actual de la empresa CP Comercial para detectar las problemáticas que esté enfrentando en el área de almacén y ofrecer mejoras para sus operaciones de manera que la empresa pueda seguir creciendo y avanzando.

La investigación tiene la siguiente estructura. En el capítulo I se define el concepto de empresa y sus tipos, se presenta lo que son las PyMES, su origen, evolución, clasificación, estilo de dirección y marco regulatorio en la República Dominicana. También se desarrolla el tema de la administración de procesos que abarca su análisis, control y mejora, y finalmente se describen los aspectos generales sobre las operaciones de logística, esto incluye el aprovisionamiento, almacén, inventario, gestión de pedidos y distribución. En el capítulo II se desarrolla un análisis detallado de la situación actual de CP Comercial, en primera instancia, se presentan los antecedentes históricos, luego la descripción de la empresa y sus procesos generales y por último un análisis FODA de la empresa. Finalmente, en el capítulo III, se analiza la problemática a través del diagrama de Ishikawa y la matriz de niveles y, luego se proponen mejoras para el control de las operaciones de almacén y se evalúa la factibilidad de dicha propuesta.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta el concepto y tipos de empresa. Luego se reseña el origen y evolución de las Pymes, su clasificación, estilo de dirección y marco regulatorio en República Dominicana. En otro orden, se desarrolla el tema de la administración de procesos y finalmente se describen los aspectos generales sobre las operaciones de logística.

### **1.1. Las PyMEs en República Dominicana**

“Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas constituyen una de las más importantes columnas de desarrollo en nuestro país. Generadoras de empleo y poseedoras del mayor potencial para provocar un impacto positivo en el crecimiento económico de la nación, las MIPYMES están llamadas a jugar un rol de importancia vital en el presente y futuro de la República Dominicana.”  
(Plan de Acción del Gobierno a favor de las MIPYMES, 2012)

Según Guzmán y Ortiz (2007, p. 31), es importante resaltar la importancia de las PyMEs, ya que las mismas contribuyen socialmente mediante la generación de eficiencia o bien a través de la creación de empleos, reducción de pobreza e incorporación de grupos laborables de condiciones menos favorables. Una aproximación realizada para el 2004, a partir de las Encuestas Nacionales de Fuerza de Trabajo (ENFT) del Banco Central, indica que el 60.2% de los empleados labora en unidades micro, 9.2% en empresas pequeñas y 30% en unidades medianas y grandes. Por otro lado, la encuesta de pequeñas y medianas empresas realizadas por FondoMicro en Santo Domingo y Santiago reveló que la mayoría de los empleados de tales empresas están en unidades pequeñas (69.7%), mientras que un tercio (30.3%) labora en unidades medianas”.

El gobierno central de República Dominicana, con el compromiso de apoyar al desarrollo sostenido de las pequeñas y medianas empresas, ha asumido como uno de los ejes transversales para este cuatrenio el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Más de 386 mil unidades de empresas en nuestros días pertenecen a este sector, responsables en conjunto del 70% de los empleos, que representan más de 2.1 millones de empleos a nivel nacional y generadoras del 27% del PBI.

Las directrices del gobierno central encaminadas a fortalecer el marco legal e institucional del sector, establecer una ventanilla única de servicios múltiples, crear programas nacionales de formalización legal, de titulación de inmuebles, de desarrollo empresarial, de tributación, crear un programa simplificado de seguridad social, diseñar y poner en marcha políticas, programas y herramientas para asegurar el acceso a crédito de las PyMEs, promover la cultura asociativa, la economía solidaria y los encadenamientos productivos y estimular el espíritu emprendedor. Esto da una visualización muy positiva del panorama de desarrollo nacional entorno al 57% de los empleos generados frente al fortalecimiento del 97% de las empresas a nivel nacional. Hablamos de más de 600 mil empresarios.<sup>1</sup>

Socialmente con un crecimiento poco percibido debido a que su origen nació como estrategia de supervivencia de individuos desempleados y sin ninguna o poca preparación para los negocios.

En el mensaje de la Feria Expo Constitución 2013, publicado en la revista *Visión Mercantil*, se resaltó que los obstáculos que enfrentan las PyMEs en el país son muchos. Se menciona predominantemente la falta de acceso al crédito. Sin embargo, la limitada preparación y capacidad de su capital humano y, como consecuencia, la pobre gestión administrativa, contable y comercial es el más grande de todos.

---

<sup>1</sup> De León, Lesseps. (11/2013). Hacia un nuevo destino. *Visión Mercantil*. No. 21. Pág.3-4

Prestol, Joaquín (2013, p. 12) menciona que para hacer posible el desempeño efectivo de las MIPYMES en el mediano y largo plazo, el Estado dominicano ha puesto en marcha una serie de medidas de carácter económico, político, financiero e institucional, cuya finalidad es generar la atmósfera necesaria para propiciar el crecimiento y el desarrollo sostenible del sector. Esta estrategia delineada desde el sector público tiene como eje fundamental la coordinación y articulación de las políticas públicas dirigidas al sector de las MIPYMES. La Estrategia Integral de Apoyo a las MIPYMES consta de cinco ejes: formalización, desarrollo de proveedores, desarrollo empresarial, desarrollo financiero y emprendimiento.

Se ha venido desarrollando un trabajo conjunto con la Federación Dominicana de Cámaras de Comercio (FEDOCAMARAS), la Tesorería de la Seguridad Social (TSS), la Oficina de Propiedad Industrial (ONAPI) y la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), con el objetivo de reducir los costos y pasos para la formalización de una empresa. Como resultado de estos esfuerzos, se han formalizado 57,495 MIPYMES y se ha reducido el tiempo de constitución de una sociedad de 45 a tan solo 7 días.

Para fomentar el acceso a mercados y desarrollo de proveedores, el Viceministerio de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa ha establecido una alianza estratégica con la Dirección General de Compras y Contrataciones Públicas (DGCCP), ejecutando varios talleres de capacitación sobre cómo vender al Estado para que las MIPYMES registradas como proveedoras del Estado conozcan de primera mano los procesos de licitación pública. Actualmente hay registradas aproximadamente 34 mil empresas como proveedoras del Estado, de las cuales unas 5 mil están certificadas también como MIPYMES.

Según el informe de gestión en el área de MIPYMES del Banco de Reservas, para agosto del 2013 la cartera de MIPYMES cerró en RD\$2,038.86 millones, con un total de 1,450 pequeñas y medianas empresas beneficiadas.

### 1.1.1. Concepto y tipos de empresa

“Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).”<sup>2</sup>

En Wikipedia se puede ver que según las relaciones que mantengan con otras empresas y con los clientes éstas pueden ser:

- **Empresas aisladas o de lazo cerrado:** se trata de un conjunto de empresas que son independientes del resto del mercado, por lo que solo dependen de sí mismas (Este hecho implica que todo el producto ha sido realizado por ellas mismas, desde la materia prima hasta el producto elaborado, sin utilizar ningún producto semi-elaborado).

- **Redes de empresas o empresas de lazo abierto:** Unión temporal de empresas con unos objetivos comunes, en la que cada una aporta sus competencias principales para responder a las necesidades del mercado y mejorar la situación de competencia.

Según la actividad económica que desarrollan, las empresas pueden clasificarse como<sup>3</sup>:

- **Empresa del sector primario:** Obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas.

- **Empresa del sector secundario:** Dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción.

- **Empresa del sector terciario:** Aquellas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio.

---

<sup>2</sup> <http://definicion.de/empresa/#ixzz33nCXDES1>

<sup>3</sup> *Ibíd.*

Una clasificación alternativa que ofrece Wikipedia es la siguiente:

➤ **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

- Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, entre otras.
- Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
  - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, entre otros.
  - De producción. Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, entre otros.

➤ **Servicio:** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en: Transporte, Turismo, Instituciones financieras, Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones), Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo), Educación, Finanzas, Salud.

➤ **Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

## ¿Qué hacen los Mayoristas?

Los Mayoristas proporcionan transporte y almacenaje. Cumplen la función de<sup>4</sup>:

- **Compras:** Los mayoristas emplean personal llamado especialista de producto para que los clientes se cercioren al momento de comprar y no compren en distintos lugares esto ahora costos a los clientes
- **Ventas:** Los mayoristas obtienen pedidos bastantes grandes de los mayoristas para cubrir sus gastos de venta.
- **División o distribución:** Reduce los costos al vender como mínimo un lote equivalente a un camión cargado.
- **Financiamiento:** A los clientes o minoristas tienen un crédito para pagarles a los mayoristas a un cómodo precio para así obtener cantidades pequeñas de mercancía.
- **Absorción del riesgo:** Cuando los mayoristas almacenan grandes cantidades de mercancía corren el riesgo de tener pérdidas y otro riesgo es dar un buen producto al cliente o consumidor final.
- **Administración:** Los mayoristas proporcionan personal capacitado para las ventas y asesoría para dar un excelente servicio al cliente para tenerlos como los clientes predilectos del almacén.

### Tipos de Mayoristas:

- a) **Los comerciantes mayoristas:** Compran grandes cantidades de mercancías para revenderlas a los minoristas.
- b) **Sucursales y oficinas de venta de los fabricantes:** Toman o reciben pedidos y los transmitan a las sucursales de la fábrica para que se los despachen a los clientes.
- c) **Agentes y corredores:** Mayoristas de páguelo y llévelo. A esta categoría pertenecen los distribuidores de camiones.

---

<sup>4</sup> <http://reciboydespachodemercanciaslaura.blogspot.com/2012/12/recibo-y-despacho-de-mercancias.html>

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica. Se distinguen<sup>5</sup>:

➤ **Empresas individuales:** si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

### **La Empresa Familiar**

De acuerdo a Andriani, Biasca y Rodriguez (2006, p. 170-171), es el tipo de organización que predomina en el mundo. Significa que uno abrió un negocio y aprovechó su expansión para incluir familiares, sea en la gestión o en la operación normal, hasta que muchos de ellos llegaron a ser socios, por naturaleza, de la iniciativa al utilizar el capital de la familia.

Los autores puntualizan que “las personas mezclan los negocios con asuntos de la familia”. No hay nada en contra de tener personas de la familia en la administración o en cargos clave de la empresa. El problema es que se respete el papel de cada uno; sea como familiar, adentro de la organización o como empleado con papeles bien definidos, con responsabilidad y autonomía claras.

“Para la profesionalización de una empresa familiar, un camino es estructurar el sistema de gestión, buscando dividir responsabilidades sobre cada aspecto de la administración. Cada responsable necesita rendir cuentas periódicamente en cuanto a sus responsabilidades.”

---

<sup>5</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

➤ **Empresas societarias o sociedades:** constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.

➤ **Las cooperativas** u otras organizaciones de economía social.

Según su tamaño, Wikipedia se describe lo siguiente:

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, entre otros. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores (siempre dependiendo del tipo de empresa, sea construcción, servicios, agropecuario u otro). Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa
- Pequeña empresa
- Mediana empresa
- Gran empresa

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

➤ **Empresas locales:** son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.

➤ **Empresas nacionales:** son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.

➤ **Empresas multinacionales:** o empresas internacionales, son aquellas que actúan en varios países.

➤ **Empresas Transnacionales:** las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

Según la cuota de mercado que poseen las empresas<sup>6</sup>, existen:

➤ **Empresa aspirante:** aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.

➤ **Empresa especialista:** aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.

➤ **Empresa líder:** aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.

➤ **Empresa seguidora:** aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

---

<sup>6</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

### **1.1.2. Origen y evolución de las PyMEs**

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas PyMEs, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son capital intensiva y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.<sup>7</sup>

Haciendo referencia a Rivera (2012, p.15), en la década de los ochenta, el microcrédito empezó a tomar importancia, como un instrumento para desarrollar el potencial productivo de ingresos en la población pobre en la Republica Dominicana y en América Latina. La demanda potencial por servicios financieros del sector de las micro y pequeñas empresas era muy importante, pero no existía estructura organizacional apropiada para canalizarlos. Esa situación, tuvo como resultado que algunos programas de apoyo internacional para la microempresa fueran especializados para apoyar el desarrollo institucional y proveer recursos crediticios que serían canalizados especialmente a través de las asociaciones sin fines de lucro. Durante los primeros 10 años, estas organizaciones empezaron sus labores con un carácter social, que paulatinamente fueron incorporando programas de crédito microempresarial.

Durante este periodo, las cooperativas especializadas en ofrecer servicios financieros expandieron sus servicios hacia la micro y pequeña empresa principalmente en el ámbito rural del país.

---

<sup>7</sup> <http://minegociodr.blogspot.com/2006/06/origen-y-evolucion-de-las-pymes.html>

Rivera (2012, p. 12) afirma que el obstáculo más importante que enfrentaban los pequeños y microempresarios, con relación al acceso a los servicios financieros estaba relacionado con los altos costos de transacción para una intermediaria financiera en atender préstamos de un monto tan reducido.

La falta de información contable y financiera, la integración de la economía del hogar con la empresa, el pequeño tamaño y la falta de garantías reales son las principales barreras que aumentan los costos de transacción limitando así el acceso a los servicios financieros institucionales.

Desde el inicio de la década de 1990, el sistema financiero ha pasado por diferentes procesos de transformación estructural como resultado de la implementación de las reformas financieras por parte de las autoridades monetarias del país.

La profunda preocupación de seguir ampliando el acceso a los servicios financieros por parte de las micro y pequeña empresa, motivó que en el 1996 Fondo Micro tuviera la iniciativa de fundar un banco de desarrollo especializado en atender las necesidades del sector. En ese mismo contexto, la ONG Ademi decidió también fundar un banco de desarrollo llamado Banco Ademi.

“Como producto de la regulación y la demanda de financiamiento del sector público, los bancos confrontaban un exceso de demanda de crédito, enervando de esta manera cualquier incentivo para la explotación de nuevos nichos de mercado o de innovaciones de importancia” Ortiz y Poyo (1999, p.38). Como resultado fue un severo racionamiento del acceso al crédito por parte del pequeño y mediano empresario, el cual produjo una mayor concentración del poder económico en manos de los empresarios que obtuvieron crédito, limitando la competencia en el mercado de productos y contribuyendo a un proceso de mayor concentración del ingreso nacional.

El surgimiento de las financieras no reguladas fue una respuesta natural del mercado al estricto racionamiento del crédito existente en el sistema

bancario, generado por la estructura de regulación impuesta por el Banco Central. Las financieras no reguladas vinieron a llenar un importante vacío en el segmento crediticio de consumo personal y de las pequeña y medianas empresas.

Rivera (2012, p. 13) asegura que el crecimiento y desarrollo de la Bolsa de Valores en la República Dominicana (BVRD) creó una alternativa de financiamiento bancario, proporcionando un mecanismo de intermediación directa con los inversionistas individuales e institucionales. En la medida en que las regulaciones económicas han sido eliminadas y las necesidades de financiamiento del sector público consolidado se han reducido, el sistema bancario ha experimentado un aumento sustancial en los niveles de liquidez. Estas fuerzas del mercado son las responsables de que los bancos comerciales estén incursionando cada vez más en el segmento del crédito de consumo y en el sector empresarial de las PyMEs.

La generación de reformas del sector financiero ha tenido un importante impacto en mejorar el acceso de la micro y pequeña empresa a los servicios del sistema financiero.

La autora reconoce que la integración de la micro y pequeña empresa al sector financiero formal y su desarrollo económico y social, no solo están condicionados a las reformas propias del sistema financiero, sino que existen varios impedimentos de dicho sistema que representan obstáculos importantes. Deficiencias en los servicios públicos tienen un efecto altamente regresivo con respecto a la distribución del ingreso nacional, porque son precisamente los sectores de ingresos medios y bajos los que más dependen de los servicios que provee el sector público.

Sin embargo, las grandes empresas y los sectores de ingresos medios y altos pueden intervenir para solucionar deficiencias con recursos propios, que en el caso de las micro y pequeñas empresas no están en condiciones de afrontar.

### 1.1.3. Escenarios

Según Vázquez y Sterling (2004, p.4) vale decir que quienes conducen una PyME interpretan “la realidad” como un escenario “ordenado” o como un “caos” producto del cambio continuo y su accionar está condicionado por “su particular forma” de percibir el “hoy y ahora” de su empresa.

**Tabla 1: Ubicación de las PyMEs en función de la percepción del entorno y de la respuesta frente a los cambios.**

Caos ↑ El esce nario se perci be como ↓ Orden	<b>III. “SEGUIDORAS”</b> PyMEs que incorporan técnicas y herramientas “ generalmente exitosas”, tales como la tercerización, el fazón, el just in time, los T.Q.S., el mejoramiento de procesos, etc.	<b>IV. “PYMES DEL TERCER MILENIO”</b> Con dirección flexible y proactiva, creativas e “inteligentes”, con visión clara, cultura participativa y capaces de anticipar y gestionar los cambios.
	<b>I. “PYMES DEL SIGLO XX”</b> Con conducción frecuentemente estructurada y conductista, estructuras cristalizadas, poco flexibles y con poca o nula propensión al cambio.	<b>II. “ANALISTAS DE CONSUMOS”</b> Ante la retracción de su entorno competitivo, tratan de crear y detectar “nichos” o “segmentos” a partir del análisis de necesidades de sus clientes.
	Reactivo      ← Reacción frente al cambio →      Proactivo	

Fuente: Vázquez y Sterling (2004, p. 5)

En el cuadrante I pueden ubicarse las denominadas “PyMEs del siglo pasado”, con frecuencia dirigidas por un empresario “conductista” que trata, a veces sin éxito, de dar respuesta a cada nuevo interrogante o problema que el escenario le plantea.

Con respuestas tradicionalmente identificadas con eslóganes del tipo “si siempre lo hicimos así, no vemos motivo para cambiar” o “las cosas ya volverán a la normalidad”, estas características son claramente identificables en el grueso de las PyMEs que desaparecieron en el último cuarto de siglo.

En el cuadrante II se sitúan las PyMEs que tratan de adaptarse al cambio “comprendiendo mejor” a sus clientes; en una búsqueda incesante de información, tratan de predefinir necesidades para satisfacerlas o nichos de mercado para abastecerlos.

Aquí, las PyMEs serán exitosas en tanto los mercados o los nichos a los que “apuntan” subsistan; en caso contrario, sufrirán pérdidas que quizás las tornen inviables.

En el cuadrante III pueden ubicarse las PyMEs que focalizan su esfuerzo en el perfeccionamiento de sus procesos productivos, incorporan técnicas de mejora continua y sistemas de calidad total (TQS), aplican la reingeniería y el rediseño empresario vía reestructuración (achicando la estructura existente o downsizing) o tercerizan todos o parte de sus procesos, medidas tendientes básicamente a reducir costos y por ende a mantener rentabilidad.

Por último, en el cuadrante IV se identifican a las PyMEs del tercer milenio”, a las que la literatura identifica como “empresas inteligentes” capaces de gestionar los cambios y poseedoras de una visión clara y compartida y una cultura altamente proactiva y participativa.

Las empresas ubicadas en los cuadrantes II y III ven o verán dificultadas sus posibilidades de supervivencia y crecimiento porque carecen de una estrategia integral y abarcativa que responda a todos los requerimientos del nuevo mundo de los negocios.

A manera de conclusión, Vázquez y Sterling (2004, p. 6) dicen que es dable afirmar que las PyMEs de los primeros años del siglo XXI deberán recorrer tanto camino como les sea necesario para posicionarse en el cuadrante IV, superando todas las barreras existentes o que surjan, y donde la supervivencia y el crecimiento empresario se basan en una rentabilidad sustentable en el tiempo y generada por clientes fieles.

#### **1.1.4. Marco regulatorio**

La Ley No. 488-08, establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).  
Publicada en G. O. No. 10502, del 30 de diciembre de 2008.

##### **➤ Objetivo de la ley**

“La presente ley tiene por objeto general, crear un marco regulatorio y un organismo rector para promover el desarrollo social y económico nacional a través del fortalecimiento competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del país; contribuir por su intermedio a la creación de nuevos empleos productivos; y mejorar la distribución del ingreso, mediante la actualización de la base institucional vigente de las mismas, y la instauración de nuevos instrumentos que promuevan y faciliten su desarrollo integral y su participación eficiente en la estructura productiva de la nación.”  
(Art. 1, Ley 488-08)

En su párrafo dos, establece que “los beneficios vigentes para las MIPYMES serán extensivos a las formas de asociaciones conformadas exclusivamente por ellas, tales como confederaciones, federaciones, asociaciones, cooperativas, y cualquier otra modalidad de asociación lícita creada para garantizar su crecimiento y desarrollo.”

##### **➤ Objetivos específicos**

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas dominicanas, por sus características de agentes de desarrollo y por sus capacidades de generar empleo productivo, de

contribuir a la generación de riquezas, de posibilitar la estabilidad social de la nación y de reducir la pobreza;

- b) Promover la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la creación y desarrollo de una cada vez mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES);
- c) Inducir el establecimiento de un entorno institucional favorable para la creación y desempeño productivo de las micro, pequeñas y medianas empresas dominicanas;
- d) Fomentar una más efectiva y favorable dotación de factores a nivel nacional e internacional (materias primas, insumos, bienes de capital y equipos), para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el establecimiento de políticas claras y transparentes que permitan la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros;
- e) Promover la definición, implementación y evaluación de políticas públicas y privadas destinadas al establecimiento de un marco institucional público, favorable al desarrollo de las MIPYMES dominicanas;
- f) Establecer mecanismos interinstitucionales de acción gubernamental que posibiliten la ejecución, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos contemplados en la presente ley;
- g) Impulsar el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;

- h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales;
- i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES;
- j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- k) La creación y puesta en marcha mediante ley del órgano institucional de apoyo a las MIPYMES, la definición del ente rector, sus funciones y la relación sistémica de dicho ente con las instituciones gubernamentales que tengan programas para las mismas;
- l) Promover la incorporación eficiente de las unidades económicas informales al sector formal de la economía;
- m) Facilitar el acceso de las MIPYMES, a los mercados nacionales e internacionales de bienes y servicios;
- n) Promover políticas que impulsen la creación de instrumentos financieros que faciliten el acceso al crédito, a la capacitación y a la asistencia técnica y otras formas de desarrollo empresarial de las MIPYMES;
- o) Clasificar las micro, pequeñas y medianas empresas a fin de que las políticas de apoyo estén orientadas a los segmentos más vulnerables del empresariado.

### 1.1.5. Clasificación

Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio rural o urbano, que responda a los siguientes parámetros<sup>8</sup>:

- 1. Microempresa:** Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 1 a 15 trabajadores y un activo de hasta RD\$3,000,000.00 (tres millones de pesos) y que genere ingresos brutos o facturación anual hasta la suma de RD\$6,000,000.00 (seis millones de pesos). Indexado anualmente por la inflación.
- 2. Pequeña Empresa:** Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 16 a 60 trabajadores y un activo de RD\$3,000,000.01 (tres millones un centavo) a RD\$12,000,000.00 (doce millones de pesos) y que genere ingresos brutos o facturación anual de RD\$6,000,000.01 (seis millones un centavo) a RD\$40,000,000.00 (cuarenta millones de pesos). Indexado anualmente por la inflación.
- 3. Mediana Empresa:** Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 61 a 200 trabajadores y un activo de RD\$12,000,000.01 (doce millones un centavo) a RD\$40,000,000.00 (cuarenta millones de pesos) y que genere ingresos brutos o facturación anual de RD\$40,000,000.01 (cuarenta millones un centavo) a RD\$150,000,000.00 (ciento cincuenta millones de pesos). Indexado anualmente por la inflación.

---

<sup>8</sup> Artículo 2, Ley No. 488-08

### **1.1.6. Dirección de PyMEs**

De acuerdo a Vázquez y Sterling (2004, p.8), es común en las PyMEs que se haga difuso el límite entre los roles de propietario y de gerente. Son habitualmente aceptados como sinónimos vocablos que aluden a la propiedad tales como dueño, titular, propietario, socio o accionista con otros que aluden a la función de administración tales como gerente, administrador, responsable, presidente o director.

La confusión es frecuente y entendible en los primeros años de la empresa, en la llamada “etapa fundacional” donde la figura del dueño coincide y se amalgama con la actividad que desarrolla. Es usual que la titularidad de la empresa coincida en una única persona, con la dirección de la misma.

Durante los primeros años de la PyME, la característica dominante es la propia del fundador, quien es formador de opinión, crea una visión o define un futuro a alcanzar, modela y moldea con su comportamiento la cultura empresarial y focaliza el objetivo en la búsqueda a ultranza de los resultados esperados.

Con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la empresa será necesario adquirir capacidades y habilidades adicionales e incorporar a otros actores a la dirección de la PyME.

En esta fase de crecimiento se refuerza la cultura impuesta por el fundador. Tiene las características propias y personales del mismo y tiende siempre a la integración y el aglutinamiento de los comportamientos esperados y aceptados como deseables. El fundador y sus gerentes juzgan qué es bueno y qué no para la empresa, y definen cómo se habrá de construir el futuro.

Así, ante la aparición de situaciones de crisis las formas de solucionarlas se transformaran en modelos válidos y repetibles toda vez que aparezca una situación similar o que por analogía lo parezca.

Si bien con el transcurrir del tiempo las empresas suelen profesionalizarse y la figura del fundador propietario puede diluirse o reemplazarse por la de los administradores, debe tenerse presente que las decisiones y estilos culturales fijados en la etapa de formación inicial de la PyME serán condicionantes de la toma de decisiones en las fases de adolescencia o de maduras empresaria.

“La administración eficaz de la PyME, conducida por su dueño o por administradores profesionales implica, en este tercer milenio, tener siempre presente que el escenario muta y se transforma de continuo y que es la inteligencia empresaria la única que asegurará la viabilidad de la misma.”  
Vázquez y Sterling (2004, p.9)

Según los autores, el estilo de dirección, podrá variar de una PyME a otra. Será el estilo de dirección fijado inicialmente por el fundador y luego el adoptado por los administradores, el que determine cómo y cuáles serán los mecanismos de coordinación de las distintas actividades y cuáles los criterios de delegación.

El administrador de una PyME debe ser suficientemente flexible como para adoptar una configuración estructural acorde con las necesidades de su empresa y no recurrir a una receta tradicional que quizá no sea la adecuada para ella.

La función básica de un administrador es asegurar el crecimiento empresario. En pos de ese objetivo primordial dispone de recursos materiales y cuenta con la posibilidad de coordinar el esfuerzo de todos los integrantes de la empresa.

Es función primordial del gerente lograr transmitir y difundir a toda la organización la visión empresaria, generando la adhesión de sus integrantes y logrando cohesión entre ellos.

Es el director quien puede y debe lograr entre su gente el sentido de pertenencia, motivarla para que actúe proactivamente y participe brindando sus habilidades en equipos de trabajo, conformados especialmente para lograr cumplir objetivos predeterminados y que realmente alcancen los resultados esperados.

Acorde a Vázquez y Sterling (2004, p.10), en la práctica cotidiana, las funciones previstas para el administrador no siempre pueden cumplirse tal como resultan deseables. Ello sucede por cuanto el liderazgo es un rol y la administración o dirección de empresas es una función.

Resulta deseable que coincida la función del administrador con el rol de líder, por cuanto son los líderes quienes afirman el sentido de pertenencia de los miembros de la empresa, logran darle coherencia y cohesión a la interacción humana y hacen eficaz la motivación.

En otro aspecto, la definición de la visión es importante para la PyME porque permite alinear tras ella a toda la empresa. Así como los fines individuales van siendo ampliados o reemplazados por otros a medida que la persona los va consiguiendo, un proceso similar de recambio y ajuste debe suceder en la empresa. La visión empresarial es el futuro deseado para la PyME.

La concepción de la visión, implica además, un componente adicional y no menos importante desde el que se parte los llamados “valores básicos” o “ideología empresarial”. Valores básicos o centrales que conforman la ideología o cultura de la empresa.

La consecución de la visión se logra a partir de la utilización de las capacidades centrales de la empresa, también definida como misión empresarial. La misión es una síntesis clara y concreta descriptiva de cuál es el negocio de la empresa, cuáles son las necesidades de nuestros clientes que habremos de satisfacer, como aseguraremos la existencia de canales de distribución aptos para nuestros productos o servicios.

### 1.1.7. PyMEs ante el cambio

Vázquez y Sterling (2004, p.19) indican que frente a todo proceso de cambio, los individuos, miembros raso de la organización o máximos responsables o administradores de la PyME, transitan en el tiempo por diferentes fases que se relacionan con su percepción del riesgo o de la oportunidad que dicho cambio implica.

1. **Negación de la realidad.** Como mecanismo de defensa ante la incertidumbre y el peligro latente intentan evitar el cambio con el mero artilugio de negarlo.
2. **Resistencia al cambio.** En esta etapa se ejercita todo tipo de acción para impedir el cambio tanto como sea posible.
3. **Aceptación del cambio.** Etapa exploratoria de la situación donde los involucrados analizan “racionalmente” la situación, tratan de comprenderla y finalmente se adaptan.
4. **Adopción del cambio.** Se perciben las oportunidades que el cambio brinda y aparece el compromiso personal para hacerlo posible.

El temor y la resistencia al cambio se originan básicamente en las pérdidas reales o psicológicas que la persona afecta cree que sufrirá.

Entre los argumentos más comunes y que la literatura recoge como causantes frecuentes de resistencia al cambio se encuentran el temor a:

- Que se ponga en evidencia que el afectado ha sido previamente ineficiente.
- Ser despedido o considerado prescindible.
- Tener que trabajar más.
- Ser incompetente en la nueva realidad o situación, o carecer de habilidad como para poder capacitarse sobre los nuevos requerimientos.
- Perder la estabilidad laboral.

- Ver reducidos sus ingresos.
- Tener que alejarse, tanto territorialmente como de sus efectos.
- Perder status o símbolos de prestigio.
- Perder ventajas o derechos adquiridos.
- Perder poder o influencia.
- Perder contacto o relaciones profesionales.
- Perder la posibilidad de progresar o hacer carrera.

Según Vázquez y Sterling (2004, p.20), todo líder eficaz habrá de comprender qué causa resistencia al cambio en su equipo, y sus esfuerzos estarán destinados a eliminarlos o reducirlos tanto como sea posible.

La reducción de la resistencia al cambio podrá lograrse a partir de:

- La educación de los afectados y el logro de una mejor comunicación.
- Facilitar y lograr su participación en el proceso de cambio.
- Brindar facilidades para el cambio y el apoyo necesario para superar situaciones traumáticas.
- Negociar, tanto en términos de la negociación propiamente dicha como de manejo político.
- La manipulación y la cooptación<sup>9</sup> a los afectados, a partir de la pseudoparticipación de los involucrados o realizando compromisos o promesas a futuro.
- La coerción.

Los individuos y las empresas pueden aprender, pueden cambiar. El cambio es menos doloroso si se ha aprendido a aceptarlo, si se ha planificado, si se comprende y si las personas afectadas han ayudado a crear la nueva realidad que emerge.

---

<sup>9</sup> La **cooptación** es un sistema de organización por el cual una asociación cualquiera de personas nombra internamente a sus propios miembros, sin dependencia de criterios externos.

## **1.2. La administración de procesos**

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008, p. 121) mencionan que un proceso implica el uso de los recursos de una organización para producir algo de valor. Ningún servicio puede prestarse y ningún producto puede fabricarse sin un proceso y ningún proceso puede existir sin un servicio o producto por lo menos.

Si no se administran los procesos es como si no se administrara la empresa. Los gerentes deben asegurarse de que su organización detecte nuevas brechas de desempeño en la búsqueda continua del mejoramiento de los procesos.

De acuerdo a Evans y Lindsay (2008, pág. 332), “todo el trabajo en una organización se realiza mediante algún proceso.” La administración de procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y, con el tiempo, la satisfacción del cliente.

La administración de procesos consiste en tres actividades clave: diseño, control y mejora. Las principales empresas identifican los procesos importantes que afectan la satisfacción del cliente en toda la cadena de valor. Por lo regular, estos procesos se dividen en dos categorías: procesos para la creación de valor y procesos de apoyo.

### **➤ Los procesos para la creación de valor**

También conocidos como “procesos centrales” son los más importantes para “manejar el negocio” y mantener y lograr una ventaja competitiva continua. Dan lugar a la creación de productos y servicios, son críticos para la

satisfacción del cliente y tienen impacto significativo en los objetivos estratégicos de una organización.

Por lo regular, los procesos que crean valor incluyen diseño, producción/entrega y otros procesos críticos para la empresa.

- **Los procesos de diseño:** Comprenden todas las actividades que se realizan para incorporar los requisitos de los clientes, la tecnología nueva y el aprendizaje anterior en las especificaciones funcionales de un producto y, por tanto, definen su adecuación para el uso.
- **Los procesos de producción/entrega:** Crean o entregan el producto real; algunos ejemplos son manufactura, ensamble, dispensar medicamentos, impartir una clase, etc. Estos procesos se deben diseñar para garantizar que el producto cumpla con las especificaciones y también que se fabriquen de manera económica y con eficiencia.

Continuando con Evans y Lindsay (2008, pág. 332), el diseño de productos tiene influencia importante en la eficiencia de la manufactura, así como en la flexibilidad de las estrategias de servicio y, por tanto, se debe coordinar con los procesos de producción/entrega. El valor definitivo del producto y, por consiguiente, la calidad percibida por el consumidor, dependen de este tipo de procesos.

### ➤ **Los procesos de soporte o apoyo**

Son los más importantes para los procesos que crean valor en una organización, los empleados y las operaciones cotidianas; ofrecen una infraestructura para los procesos que crean valor, pero, en general, no agregan valor directamente al producto o servicio.

En general, los procesos que crean valor se basan en las necesidades de los clientes externos, mientras que los de apoyo se basan en las necesidades de los clientes internos.

Debido a que los procesos que crean valor sí lo agregan a los productos y servicios, necesitan de un nivel de atención más alto que los de apoyo.

### **1.2.1 Procesos de servicios**

Los servicios tienen tres componentes básicos<sup>10</sup>:

1. Instalaciones físicas, procesos y procedimientos;
2. Comportamiento de los empleados, y
3. Juicio profesional de los empleados.

Los diseñadores de los procesos de servicio deben concentrarse en hacer las cosas bien desde la primera vez, minimizando las complejidades de los procesos y haciendo que el proceso sea inmune a los errores humanos accidentales, sobre todo durante la interacción con los clientes.

Un enfoque útil para diseñar servicios eficientes consiste en reconocer primero que los servicios difieren en cuanto al grado de contacto e interacción con el cliente, la intensidad del trabajo y el grado de personalización.

---

<sup>10</sup> James R. Evans y William M. Lindsay, *Administración y control de la calidad*, Cengage Learning, 2008, 7ma edición, pág. 351

## 1.2.2. Control de procesos

El control de procesos es importante por dos razones; en primer lugar, los métodos de control de procesos constituyen la base para el manejo diario eficaz de los mismos; en segundo, las mejoras a largo plazo no se lograrán a menos que el proceso esté bajo control.

Cualquier sistema de control tiene tres componentes<sup>11</sup>:

1. Una norma o meta;
2. Un medio para medir los resultados, y
3. Comparación de los resultados reales con la norma, además de retroalimentación con el fin de tener una base para la acción correctiva.

Evans y Lindsay (2008, pág. 358) aseguran que, las metas y normas se definen durante los procesos de planeación y diseño; establecen lo que se supone que se debe lograr. Estas metas y normas se reflejan en las características de la calidad que se pueden medir, como las dimensiones en las partes producidas, número de productos defectuosos, quejas del cliente o los tiempos de espera.

Los métodos para medir estas características de calidad pueden automatizarse o la fuerza laboral puede llevarlos a cabo manualmente.

Los indicadores proporcionan la información acerca de lo que se logró realmente. Trabajadores, supervisores o gerentes evalúan si los resultados reales cumplen con las metas y las normas; de lo contrario, es preciso emprender una acción correctiva.

---

<sup>11</sup> James R. Evans y William M. Lindsay, *Administración y control de la calidad*, Cengage Learning, 2008, 7ma edición, pág. 358

## ➤ **Control de procesos en los servicios**

La empresa utiliza tres tipos de procesos de control para ofrecer calidad:

1. Autocontrol del empleado individual con base en su comportamiento espontáneo y aprendido.
2. Mecanismo de control básico, que maneja cada uno de los miembros de la fuerza laboral.

La primera persona que detecta un problema está facultada para dejar sus deberes de rutina, investigar y corregir el problema de inmediato, registrar el incidente y volver a su rutina.

3. Control de los factores críticos para el éxito de los procesos importantes. Los equipos de procesos utilizan indicadores para los requisitos de los clientes y la organización para determinar la cantidad, velocidad y desempeño en costos. Estas mediciones se comparan con benchmarks y datos sobre la satisfacción del cliente para determinar una acción correctiva y la distribución de los recursos.

### **1.2.3. Mejora de procesos**

Según Evans y Lindsay (2008, pág. 362), la mejora debe ser una tarea de administración proactiva y se debe considerar como una oportunidad y no simplemente como una reacción ante los problemas y las amenazas de la competencia.

Mientras que Krajewski, Ritzman y Malhotra, (2008, p. 121) opinan que las decisiones de mejoramiento de los procesos deben tomarse cuando:

- Existe una brecha entre las prioridades competitivas y las capacidades competitivas.
- Se ofrece un producto o servicio nuevo o modificado sustancialmente.

- Es necesario mejorar la calidad.
- Han cambiado las prioridades competitivas.
- La demanda de un servicio o producto está cambiando.
- El desempeño actual es inadecuado.
- Ha cambiado el costo o la disponibilidad de los insumos.
- Los competidores ganan terreno por el uso de un nuevo proceso.
- Se hallan disponibles nuevas tecnologías.
- Alguien tiene una idea mejor.
- El impacto en el medio ambiente.

La mejora de los procesos es una estrategia de negocios importante en los mercados competitivos porque<sup>12</sup>:

- La lealtad de los clientes se basa en el valor entregado.
- El valor entregado se crea mediante los procesos de negocios.
- El éxito continuo en los mercados competitivos requiere de que una empresa mejore en forma consistente el valor entregado.
- Para mejorar en forma consistente la capacidad de crear valor, una empresa debe mejorar de manera continua sus procesos de creación de valor.

#### **1.2.4. Análisis de procesos**

“Es necesario que todas las partes de una organización se interesen en el análisis de procesos simplemente porque son ellas las que hacen el trabajo, y el análisis de procesos se centra en cómo se realiza realmente el trabajo.” (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008, p. 153).

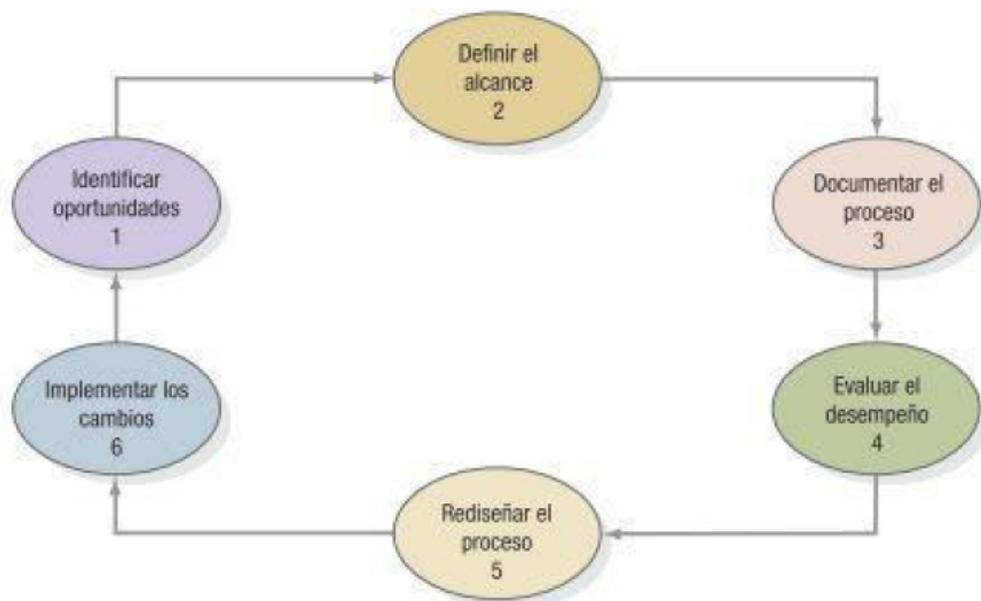
---

<sup>12</sup> James R. Evans y William M. Lindsay, *Administración y control de la calidad*, Cengage Learning, 2008, 7ma edición, pág. 362

### ➤ Método sistemático

El análisis de procesos es la documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y como puede rediseñarse. Comienza con la identificación de las nuevas oportunidades para mejorar y termina con la implementación del proceso revisado. El último paso conecta con el primero, creando así un ciclo de mejoramiento continuo.

**Grafica No. 1: Diagrama de análisis de procesos**



Fuente: Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008, p. 153

### **PASO 1: Identificar oportunidades**

Para identificar las oportunidades, los gerentes deben prestar especial atención a los cuatro procesos centrales: relaciones con los proveedores, desarrollo de nuevos servicios y productos, surtido de pedidos y relaciones con los clientes. Cada uno de estos procesos, y los subprocesos anidados dentro de ellos, contribuye a entregar valor a los clientes externos.

## **PASO 2: Definir el alcance**

El paso 2 establece los límites del proceso que se analizará. El alcance de un proceso puede ser muy amplio o muy limitado.

## **PASO 3: Documentar el proceso**

La documentación incluye elaborar una lista de los insumos, proveedores, productos y clientes del proceso. Esta información se puede representar después como un diagrama, con un desglose más detallado presentado en una tabla.

## **PASO 4: Evaluar el desempeño**

Es importante contar con buenas mediciones del desempeño para evaluar un proceso y descubrir cómo mejorarlo. Un sistema de medición consta de mediciones del desempeño que se establecen para un proceso y los pasos que contienen.

## **PASO 5: Rediseño del proceso**

Aplicando el pensamiento analítico y creativo, el equipo de diseño genera una lista de ideas sobre mejoras. En seguida, estas ideas se seleccionan y analizan. Las ideas que son justificables, en las que los beneficios superan los costos, se reflejan en un nuevo diseño del proceso.

## **PASO 6: Implementar los cambios**

La implementación pone en marcha los pasos necesarios para poner en línea el proceso rediseñado. La gerencia o el comité de dirección deben asegurar que el proyecto de implementación marche de acuerdo con lo programado.

### **1.3. La logística en la empresa**

Para Bastos B., Ana I. (2007, p. 2) “La logística es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados.”

A través del sistema logístico se pretende atender a la demanda en términos de nivel, localización y temporalidad y, al mismo tiempo, coordinar de forma óptima el producto, el cliente y el canal de distribución, sin perder de vista aspectos como la rentabilidad o los costes. Se trata no tanto de una actividad o una operación concreta, como de un modelo de referencia, es decir, una forma de organizar y planificar todo un proceso.

Las principales acciones asociadas a la logística son: el servicio al cliente, el transporte, la gestión de inventarios y el procesamiento de pedidos.

Sin embargo, la logística tiene en cuenta también otros factores, como son: los procesos de producción, el desarrollo de nuevos sistemas de información y optimización de los existentes; y el ajuste de inventarios.

Asimismo, la autora menciona que “por logística inversa se conoce el proceso de planificar, implantar y controlar el flujo de productos desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente, con el propósito de recuperar su valor o el de la propia devolución.”

Los objetivos básicos de la logística inversa pueden resumirse en los siguientes: gestión de compras, retirada de mercancía, clasificación de productos, devolución, reutilización o destrucción, ingeniería de producto, reciclaje, sustitución de materiales y gestión de residuos.

### 1.3.1. El aprovisionamiento

Barragán, Andrea (s.f.), define aprovisionamiento como el conjunto de operaciones orientadas a la adquisición de los materiales necesarios para la actividad de la empresa, así como su almacenaje, a la espera de que arranque el proceso de producción o comercialización. Así, el objetivo del proceso del aprovisionamiento es suministrar al departamento de producción los bienes adecuados y al departamento de ventas los productos finales que comercializará.

Hay tres aspectos a considerar:

- Realizar una conveniente selección de proveedores atendiendo a criterios imprescindibles como la calidad, el precio o el plazo de entrega.
- Disponer de almacenes donde guardar y tener organizadas las existencias.
- Desarrollar un sistema eficaz de gestión de inventarios para llevar un control de existencias y determinar el ritmo de pedidos.

La autora también define el ciclo de aprovisionamiento como el periodo comprendido entre el momento en que se realiza la compra de materias primas a los proveedores hasta que el producto terminado es vendido al cliente. Este ciclo, por tanto, sigue un orden cronológico.

El aprovisionamiento va a estar condicionado por una serie de factores. Los más importantes son:<sup>13</sup>

- **La demanda:** cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en unas condiciones y en un periodo concreto.

---

<sup>13</sup> Bastos B., Ana I., *Distribución logística y comercial. La logística en la empresa*, Ideaspropias Editorial, 2007, 1era ed., pág. 8

- **La rotación:** es el ritmo con el que las existencias de un producto se renuevan en un periodo de tiempo determinado.
- **El control de la mercancía:** constituye una actividad de gestión que consiste en la realización de una comprobación de las existencias disponibles.

### 1.3.2. El almacén

Según Bastos B., Ana I. (2007, p. 10), el almacén puede definirse como un local comercial destinado al almacenaje de bienes, o sea, un espacio físico en que se depositan materias primas, productos semiacabados y terminados a la espera de ser transferidos a otro eslabón de la cadena de suministro.

De acuerdo a Mancilla J., Laura (2012), las operaciones fundamentales sobre un almacén son:

**1) Entrada de bienes:** Recepción de mercancías a través de los muelles de carga, pasando por los controles de calidad, cuarentenas y cambios de embalaje.

**2) Almacenamiento:** Disposición de las cargas en su ubicación con el objeto de retenerlas hasta su puesta a disposición.

**3) Recogida de pedidos:** Operación por la que se convierten las unidades de carga de compra en unidades de venta.

**4) Agrupación u ordenación:** Dependiendo del procedimiento de generación de pedidos y la configuración del sistema de distribución será necesario establecer un sistema para agrupar y ordenar los pedidos según las rutas de distribución.

**5) Salida de bienes:** El control de salidas, recuento numérico o control de calidad y el embarque en el medio de transporte correspondiente son funciones con las que finaliza el proceso.

El proceso de almacenaje incluye una serie de actividades interrelacionadas que pueden resumirse en el siguiente cuadro:

**Gráfica No. 2: Proceso de almacenaje**



Fuente: Bastos B., Ana I. (2007, p. 11)

El cross docking es la mercancía que no forma parte del inventario del almacén, sino que entra y vuelve a salir del almacén al tiempo que se preparan los despachos de los clientes.

En cuanto a la gestión del inventario, de acuerdo a Bastos B., Ana I. (2007, p. 12), hay que tener en cuenta factores tales como la capacidad de los equipos, sistemas de embalaje, tamaño de los lotes, ritmo productivo, clases de surtido, entre otros. Por otra parte, hay que decidir la ubicación de los inventarios, que vendrá condicionada por la urgencia de los pedidos, la frecuencia de entrega, la accesibilidad a los espacios e instalaciones y los costes, entre otros motivos.

Para diseñar un almacén se deben tener presentes, además, los siguientes aspectos:

- Duración y capacidad de flexibilidad en el proceso pedido-entrega.
- Disponibilidad de mercancía.
- Tiempo de entrega.
- Servicios de información a disposición de los operadores logísticos.
- Atención al cliente.
- Resolución de reclamaciones y otros conflictos.
- Servicios posventa y de garantía.

### 1.3.3. El inventario

Existen muchas definiciones de inventario, pero aquí destacaremos los puntos en común<sup>14</sup>:

- La relación detallada de todos los bienes, derechos y deudas de la empresa.
- El documento más simple en Contabilidad. Sirve para ver, de forma general, con lo que cuenta la empresa para desarrollar su actividad.
- Conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar, permitiendo la compra, venta o la fabricación en un periodo económico determinado.
- Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa.

Existen varios tipos de inventarios, con diferencias notables entre las distintas industrias. Los más comunes son los siguientes<sup>15</sup>:

- **Inventarios de materias primas:** la industria necesita artículos y materiales para poder producir. Las materias primas se adquieren en

---

<sup>14</sup> <http://www.soyconta.mx/definicion-y-tipos-de-inventario/>

<sup>15</sup> Bastos B., Ana I., *Distribución logística y comercial. La logística en la empresa*, Ideaspropias Editorial, 2007, 1era ed., pág. 23

grandes cantidades para su posterior manipulación y necesitan estar almacenadas para disponer de ellas con comodidad.

- **Inventarios de mercancías:** estos inventarios incluyen aquellos bienes adquiridos por las empresas, que van a ser vendidos sin someterse a procesos de transformación. Aquí se integran todas las mercancías disponibles para la venta que deben reflejarse en una contabilidad diferenciada, ya que existen otros tipos de mercancías, como mercancías en camino (las que están compradas pero todavía no se recibieron) y mercancías pignoradas o en consignación (las que son propiedad de las empresas y se ceden a terceros como garantía).
- **Inventarios de productos en proceso:** están formados por los bienes en proceso de manufactura, es decir, por aquellos artículos que se estén utilizando durante el proceso de producción. Se trata de productos parcialmente terminados.

#### **1.3.4. Gestión de Pedidos y Distribución**

La Gestión de Pedidos y Distribución consiste en actividades que resultan de la cumplimentación de órdenes de pedido del cliente, a la vez que se asegura el máximo valor de la cadena de suministro y servicio al cliente. El proceso comienza con la llegada de un pedido y termina cuando el pedido es enviado, aceptado y finalmente cobrado.

Un pedido se puede definir como un compromiso en firme entre dos partes (proveedor y cliente) que reúne todas las condiciones mínimas necesarias para establecer una relación comercial entre ellas de manera que una de las partes (el proveedor) pone a disposición de la otra (cliente) los productos o servicios comprometidos, bajo las condiciones pactadas.

La Gestión de Pedidos y Distribución incluye las siguientes actividades:

**Grafica No. 3: El ciclo de la gestión de pedidos y distribución**



Fuente: PricewaterhouseCoopers

Fuente: <http://www.grupocsl.org/Texto/biblioteca/pedidos1y2.pdf>

Una correcta Gestión de Pedidos y Distribución significa<sup>16</sup>:

- Conocer los requerimientos del cliente de manera precisa en lo que respecta al producto, la cantidad, los plazos, la entrega y el precio
- Asegurar plazos y fechas de entrega precisas
- Mantener informado al cliente a lo largo de la vida del pedido
- Transmitir eficientemente la información de los pedidos a la cadena de suministro.

<sup>16</sup> <http://www.grupocsl.org/Texto/biblioteca/pedidos1y2.pdf>

El flujo de la información en el envío y la entrega de los pedidos juegan un papel crucial para el éxito del proceso. No en vano, es el momento en el que la compañía traspasa toda su gestión del flujo físico para ponerlo a disposición del cliente. Por ello, es muy importante disponer de la documentación que permita controlar todo el proceso.

### ➤ **Gestión del transporte**

Una vez una empresa tiene definida su red de distribución, la ubicación de sus almacenes y el modo de controlar su inventario, el siguiente paso es decidir cómo unir todas estas partes de la cadena de suministro con los proveedores, distribuidores y clientes, desarrollando una estrategia para la gestión del transporte.

Esta gestión impacta en la gran mayoría de las paradas a lo largo de la cadena de suministro. Planificación, Aprovisionamiento, Producción, Distribución y Servicio al cliente, todos ellos dependen de un cuidadoso plan de transporte.

Históricamente, las decisiones en relación al transporte se basaban en dos criterios:

- Costes
- Premura en la entrega

Sin embargo, la inevitable tendencia a enfatizar la satisfacción del cliente y la siempre emergente tecnología, las planificaciones añaden otros criterios adicionales, como la eficiencia, seguridad, precisión, modo, costes por deterioros o daños y el servicio al cliente.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS Y SITUACIÓN ACTUAL DE CP COMERCIAL**

En el presente capítulo, se desarrolla un análisis detallado de la situación actual de CP Comercial, en primera instancia, se presentan los antecedentes históricos, luego la descripción de la empresa y de los procesos que lleva a cabo y finalmente el uso de diversos métodos y herramientas mediante los cuales se identifica y se estudia la problemática.

#### **2.1. Reseña histórica de la empresa**

En el año 1988, el Señor P. Pinales ejercía la labor de vendedor independiente, dedicándose a la compra y venta de mercancía, tales como: sacos de arroz, azúcar, harina, habichuela pinta y maíz; como medio de transporte utilizaba un camión, ya que no contaba con un local para realizar sus actividades comerciales.

El 13 de Agosto del 1992 el Sr. P. Pinales partió a los Estados Unidos, quedando el negocio en manos de su hermano. Pasado cuatro años, en el año 1996, regresa el Sr. P. Pinales a residir en la provincia de San Cristóbal con la idea de encontrar un local en donde pudiera poner a funcionar el negocio que había emprendido cuatro años atrás.

Inicialmente se instaló en la calle Juan Tomas Díaz esq. Francisco J. Peinado, No. 35., en donde inicio formalmente sus operaciones con la ayuda de su hermano y al cual le dieron por nombre Casa P., en donde ofrecían provisiones al por mayor y al detalle.

Para el año 1997 el Sr. P. Pinales decide independizarse y crear su propia compañía bajo el nombre CP Comercial, S.A., en la cual alquiló un local ubicado en la Calle Doctor Brioso 43 en el mercado San Cristóbal.

En esta localidad ofrecía una diversidad de productos; sacos de arroz, azúcar, harina, habichuela pinta y aceite y varias de pastas al por mayor, con el objetivo de distribuir provisiones a pequeñas y medianas empresas. Hasta que con el tiempo fue adquiriendo clientes, que hacían sus pedidos o que ya iban directamente a hacer sus compras. Años después decide alquilar un local para almacenar mercancía y así expandir el negocio.

En el año 2005 inicia las negociaciones con La Fabril S.A. y Levapan Dominicana, empresas proveedoras de insumos de panadería tales como manteca, margarina, polvo de hornear, purato, extracto de vainilla, entre otros. De esta manera el negocio comienza a expandirse al suplir a panaderías y reposterías.

En el año 2008, dada la gran demanda y deseos de expansión el Sr. P. Pinales decide construir un depósito para almacenar azúcar y harina, ubicado en la carretera la toma No. 21, Villa Fundación, SC.

En el año 2009 dada la naturaleza de la empresa esta pasó de Sociedad Anónima a ser un negocio de único dueño.

En Octubre del año 2013, el Sr. P. Pinales crea un nuevo concepto del negocio, en donde ofrece sus productos no solo a almacenes y supermercados sino que expande su cartera de productos ofreciendo los mismos al detalle y constituyendo un minimarket.

En la actualidad la empresa distribuye como principales productos azúcar, harina, aceite y habichuela pinta en diferentes municipios de San Cristóbal como Haina, Nigua, Yaguate, Najayo y Palenque. También en otras provincias del país, tales como Bani, Azua, Ocoa, Barahona, San Francisco de Macoris, Cotuí y Santo Domingo.

## 2.2. Descripción de la empresa

Es una empresa intermediaria que se dedica a la venta y distribución de provisiones al por mayor y detalle. Los principales productos que comercializa son: azúcar, harina y habichuela pinta al por mayor y detalle. A nivel secundario tiene a también a la venta; arroz, aceite e insumos de panadería, tales como levadura, polvo de hornear, purato, manteca, margarina, extractos, fundas, entre otros.

### 2.2.1. Misión

Brindar nuestros servicios de manera que aseguren la plena satisfacción del cliente, con niveles de competitividad y rentabilidad.

### 2.2.2. Visión

Ser líderes en venta y distribución de provisiones en toda la Región Sur del país.

### 2.2.3. Valores

- **Excelencia:** Buscamos perfeccionar y dar lo mejor de nosotros.
- **Rapidez:** Brindamos un servicio rápido a domicilio.
- **Servicio:** Orientamos nuestros esfuerzos a atender las necesidades de nuestros clientes y colaboradores.
- **Compromiso:** Atendemos los requerimientos de manera oportuna.
- **Confianza:** Nos conducimos de manera responsable y ofreciendo productos garantizados.
- **Honestidad:** Nos caracterizamos por una conducta recta y honrada.
- **Pasión:** Inspirados para realizar nuestro labor de manera óptima.

## 2.2.4. Organigrama

CP Comercial, cuenta actualmente con un equipo de trabajo de doce (12) empleados fijos, con contrato indefinido en la misma. Asimismo, cuenta con un contable externo y dos vendedores los cuales trabajan por comisión en ventas.

En la actualidad, CP Comercial, no cuenta con un organigrama o estructura organizacional definida y establecida formalmente. Sin embargo, en el momento del levantamiento de información, se halló que se encuentra estructurada de la siguiente manera:

**Grafica No. 4:** Organigrama



Fuente: Autoría propia

## **2.2.5. Políticas y Procedimientos**

### **➤ Seguridad Social y Servicios Médicos**

Todo empleado tiene derecho a estar afiliado a una Administradora de Riesgos de Salud, de acuerdo a la ley de seguridad social de nuestro país. Por este concepto le será descontado el porcentaje estipulado por la ley para ser pagado a la Tesorería de la Seguridad Social (TSS). El empleado puede optar por un Plan de Salud opcional, con el propósito de brindar una cobertura mayor a la provista por el plan básico de salud, cuyo monto será responsabilidad del mismo.

### **➤ Política de Vestimenta**

Todos los empleados de CP Comercial deben utilizar los t-shirt con el logo de la empresa, que será facilitado por la misma. Se hace obligatorio el uso de uniforme de acuerdo a los modelos establecidos para estos fines.

La Gerencia General hará una revisión de las condiciones de los uniformes cada año (anualmente), verificando si aplicaría alguna renovación, siendo responsabilidad del empleado (a) mantenerlo en buen estado y en óptimas condiciones.

La primera vez a utilizarse la gerencia le cubrirá el 100 % del costo. Pasado luego un año o si antes del año el empleado se descuida y lo daña, tendrá que pagar un 60% del costo y la empresa le dará entonces el otro por ciento restante (40%).

También la gerencia le entregará a los choferes y al mensajero, un chaleco de seguridad para transitar por las vías públicas.

## ➤ **Política de Calidad de Vida Laboral**

CP Comercial siempre tratará de mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan climas y ambientes de trabajo armónicos, estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo.

## ➤ **Políticas Generales**

Cada empleado sin excepción debe ser puntual en su lugar de trabajo. Los mismos serán de Lunes a Sábado de 7:00 am-12:30pm y de 2:00pm-6:00pm con hora y media de almuerzo respectivamente.

Cada empleado debe tener su salario, inclusive el presidente de la empresa.

Habrà una caja chica que se utilizarà para compras sencillas e imprevistas. Una vez que se le saque dinero, se debe reponer tan pronto se pueda.

Cuando a las Oficiales de caja y servicio al cliente le hagan su cuadre diario y le haga falta algùn dinero se le descontarà de su salario mensual, de manera que, los mismos deben tener un control y seguridad de su caja.

Por razones de seguridad y de salud, toda la edificación es considerada como àrea de “no fumar”.

Las llamadas personales durante el horario de trabajo estàn estrictamente restringidas a llamadas de emergencia y el uso del internet estarà limitado a los empleados que por sus funciones requieran el mismo.

En el momento de que haya clientes en la empresa no està permitido tener ningùn dispositivo electrònico “personal” en la mano de manera que distraiga al empleado y le cause molestia al cliente.

## 2.3. Aspectos mercadológicos

### 2.3.1. Principales productos que comercializa

Tabla No. 2: Listado de Productos principales

TIPO DE PRODUCTO	CLASIFICACIÓN	PRESENTACIÓN
AZUCAR	Refina	Saco 125 Lbs
	Romana	Saco 125 Lbs
	Pardita	Saco 125 Lbs
		Fardo 60 / 2 Lbs
		Fardo 60 / 5 Lbs
Porvenir	Saco 125 lbs	
HARINA	Ozama	Saco 100 Lbs
		Sacos 5 / 20 Lbs
	Primavera	Saco 120 Lbs
		Saco 100 Lbs
	Panadero	Saco 120 Lbs
		Saco 100 Lbs
	Blanquita	Saco 120 Lbs
	Princesa	Saco 100 Lbs
Príncipe	Saco 100 Lbs	
Mazorca	Fardo 50 paq.	
HABICHUELA PINTA	Nueva Alianza	Saco 100 Lbs
	Brown	Saco 100 Lbs
	Navajo	Saco 100 Lbs
	Otros	Saco 100 Lbs
ACEITE	Fritol	Caja Yumbo 2/1
	Crisol	Caja 4 Galones
		Caja 8/ 1/2 galón
		Caja 24/ Botella 1Lb
		Caja 36/ botella 1/2 Lb
Manteca Vegetal	Nuestra	Caja 28 Lbs
	Acepan	Caja 28 Lbs

<b>Margarina</b>	La Fabril	Caja 28 Lbs
	Bella	Tarro 7.5 Lbs
		Tarro 5 Lbs
	Manicera	Tarro 5 Lbs
1 Lb y 1/2 Lb		
<b>Purato</b>	S500	Funda 5 y 10 Lbs
	Toupan	Funda 5 y 10 Lbs
	Pan bread	Caja 40 Lbs
<b>Levadura</b>	Levapan	En Pasta
		Granulada
	Fermipan	Granulada Instantánea
<b>Polvo de Hornear</b>	Levapan	Funda 5 y 10 Lbs
<b>Pasas</b>	Americana	Caja 22 Lbs
<b>Sal Molida</b>	Rodríguez	Saco 100 Lbs
		Fardo 50 paq. 1 Lb
<b>Fundas</b>	De Papel	No. 2 y No. 4
	Plásticas	Negra
		Con Asa No. 25 y 50
		No. 1, 2, 4, 6 y 12 de Raya
	De Panadería	No. 6x25 y 7x25
		No. 8x25 y 9x25
		No. 10x25 y 11x25
		No. 11x30
		No. 12x25 y 16x25
		No. 20x30

Fuente: Autoría propia

Nota:

Los productos enlistados anteriormente son los principales que comercializa la empresa (especialmente la azúcar). La mayoría de estos productos se compran en grandes cantidades y se almacenan en el depósito. Sin embargo, hay una gama de otros productos, tanto de consumo masivo como insumos de panadería y repostería, que CP Comercial ofrece al público, al detalle, en su punto de venta ubicado en el mercado de San Cristóbal.

### 2.3.2. Mercado Objetivo

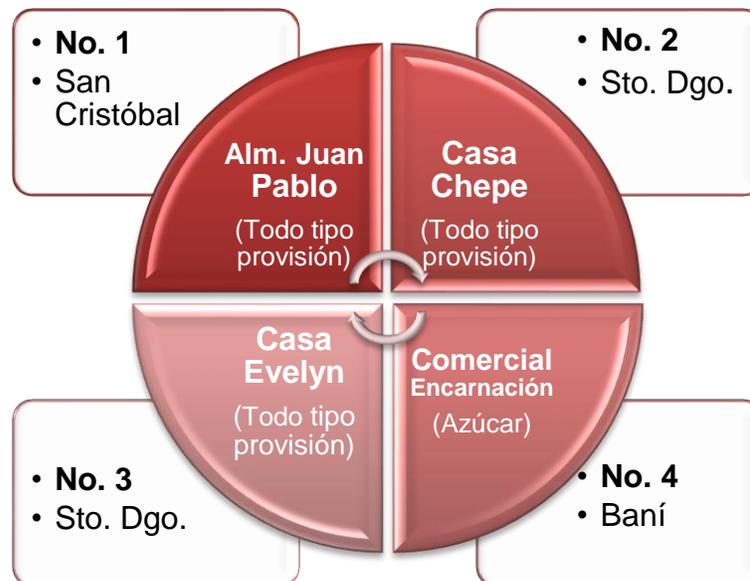
CP Comercial dirige sus esfuerzos, en primera instancia, en distribuir azúcar, harina y habichuela a grandes y medianas empresas, tales como supermercados y almacenes en la región Sur. También de suplir a micro y pequeños negocios ubicados en el mercado de San Cristóbal. Asimismo, CP Comercial ofrece insumos a panaderos, reposteros y vendedores de empanadas y yaniqueque.

Finalmente, con el fin de expandir el negocio, recientemente, la empresa también ofrece productos de consumo masivo al detalle para el público del mercado de San Cristóbal.

### 2.3.3. Competidores clave

En la siguiente gráfica se muestran los principales competidores de CP Comercial. También se enumera el orden de nivel competitivo en que se encuentran, la zona del país donde están ubicados y lo que ofrecen.

**Gráfica No. 5:** Principales competidores



Fuente: Autoría Propia

### 2.3.4. Posición en el mercado

Para determinar la posición de CP Comercial, se realizó un estudio de mercado, sobre ventas mensuales de azúcar, el cual es el principal producto que comercializa la empresa.

Para la realización del estudio, con la asistencia del gerente de ventas Lic. Juan Carpio, se contabilizó la cantidad total de empresas que comercializa azúcar en el mercado de San Cristóbal. De acuerdo a su tamaño, se determinó que hay ocho (8) grandes empresas, once (11) medianas empresas y veintiún (21) pequeñas empresas, dando un total de cuarenta (40) empresas.

De esa totalidad, se tomó una muestra representativa de catorce (14) empresas, de las cuales, cuatro (4) son grandes empresas, representando el 50% por ciento de ese tipo de empresas; cuatro (4) medianas empresas, equivalente a un 36% por ciento y seis (6) pequeñas empresas representando el 28.57% por ciento de esa categoría. A dicha muestra se le realizó la pregunta: “¿Alrededor de cuantos sacos de azúcar vende al mes?” y los hallazgos fueron los siguientes:

**Tabla No. 3:** Ventas mensuales de azúcar empresas del mercado de SC

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Nombre Comercial</b>	<b>Cantidad Sacos Azúcar</b>	<b>TOTAL</b>
<b>50% Empresas Grandes</b>	Supermercado Inés	700	
	Supermercado Pamela	700	
	Casa Laura	350	
	Casa Bladimir	350	
<b>TOTAL VENTAS MENSUAL GRAN EMPRESA</b>			<b>2,100</b>
<b>36.36% Medianas empresas</b>	Blady Comercial	150	
	Supermercado Priscila	175	
	Almacén Penn	100	
	Casa Joselito	150	
<b>TOTAL VENTAS MENSUAL MEDIANA EMPRESA</b>			<b>575</b>

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Nombre Comercial</b>	<b>Cantidad Sacos Azúcar</b>	<b>TOTAL</b>
<b>28.57%</b> <b>Empresas pequeñas</b>	Casa Sánchez	75	
	Comercial Rafelito	50	
	Almacén Ramírez	70	
	Comercial Batista	60	
	Randy Comercial	65	
	Plaza Arias I	75	
<b>TOTAL VENTAS MENSUAL PEQUEÑA EMPRESA</b>			<b>395</b>

Fuente: Levantamiento de campo. Autoría propia.

Tomando en cuenta los valores totales arrojados por la muestra representativa, en la siguiente tabla se calcula el promedio mensual de las ventas de azúcar en el mercado de San Cristóbal.

**Tabla No. 4:** Porcentaje de ventas mensual de Azúcar en el mercado de SC

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Muestra representativa (%)</b>	<b>Ventas muestra</b>	<b>Porcentaje restante (%)</b>	<b>Promedio Venta Mensual</b>
<b>Empresas grandes</b>	50	2,100	50	3,150
<b>Medianas empresas</b>	36.36	575	63.64	941
<b>Pequeñas empresas</b>	28.57	395	71.43	677
<b>TOTAL PROMEDIO DE VENTAS MENSUAL DE AZUCAR</b>				<b>4,768</b>

Fuente: Autoría propia

CP Comercial, distribuye a los diferentes negocios ubicados en el mercado de San Cristóbal un promedio mensual de 3,000 sacos, equivalente al 63% del mercado. Mientras que el 37% restante es suplido por la competencia.

De acuerdo a los hallazgos del estudio de mercado, se puede decir que CP Comercial se encuentra en una posición competitiva al poseer más del 50% del renglón de ventas de azúcar en el mercado de la provincia de San Cristóbal.

## **2.4. Aspectos operacionales**

### **2.4.1. Tecnología y Sistema de Información disponible**

#### **➤ Computadoras tipo PC**

- 1) Sistema Microsoft Windows XP Profesional versión 2002.  
Equipo AMD Sempron™ Processor 2.71 GHz, 1.75 GB de RAM
  
- 2) Sistema operativo de 32 bits Windows 7 Professional versión 2009.  
Procesador Pentium® Dual-Core CPU E5700 @ 3.00GHz 3.00 GB

#### **➤ Impresoras EPSON LX-300+II**

Impresora matricial o de matriz de puntos, la cual es un tipo de impresora con una cabeza de impresión que se desplaza de izquierda a derecha sobre la página, imprimiendo por impacto, oprimiendo una cinta de tinta contra el papel; permitiendo el uso de papel tipo carbón para realizar copias, haciendo de ésta la ideal para la impresión de recibos, facturas o tickets de negocios.

#### **➤ Sistema contable Mónica 8.5**

MONICA permite resolver muchas de las tareas asociadas con un negocio pequeño o mediano. Es un conjunto de programas que le permitirán realizar:

Facturación: Crea facturas, lleva el control de éstas, obtiene totales de ventas por clientes, por fechas, por ítem, por vendedor.

Inventario: Puede llevar el control de los ítems de su inventario: asignando códigos, conociendo en cualquier momento el precio, el costo, y la cantidad disponible de un determinado ítem.

Cientes: Puede determinar cuáles han sido sus ventas por clientes, cuáles son sus mejores clientes, cuanto les ha vendido y cuando.

Cuentas por cobrar (Cartera): Permite manejar las ventas al crédito que realiza con sus clientes: Vencimiento de facturas, Cargos financieros, puede obtener los estados de cuenta por cada cliente. Cierre de periodos que le permite determinar cuánto le debe cada uno de sus clientes.

Cuentas por pagar: Maneja las compras a sus suplidores, MONICA le permite realizar cotizaciones (Averiguación del precio de un producto) y luego realizar la orden de compra (Formalizar la compra del producto). Ud. puede saber cuánto le debe a un abastecedor, si la compra fue al crédito, cuando se vence la factura, etc.

Cheques: Lleva un control preciso de los montos girados, los cheques que han sido cobrados, aquellos que faltan ser cobrados, montos totales para un período.

Libro Diario: Registra las actividades de la empresa mediante asientos contables (Método de la partida doble). Lo cual involucra un plan contable (Cuentas) que es prácticamente ilimitado, con códigos de hasta 14 caracteres y multinivel.

Análisis de Cuentas: Le permite al contador analizar en cualquier momento las diferentes cuentas que conforman el plan contable de la empresa y de esta manera determinar la situación de la empresa. La transferencia de asientos del 'Libro diario' al libro 'Mayor' se hace automáticamente.

Reportes Contables: El Contador tiene a su alcance y en cualquier momento el Libro Diario, Reporte de Análisis de cuentas, y el Balance de Comprobación, El Balance General de la empresa, el Estado de Ganancias y Pérdidas.

### ➤ **Sistema de rastreo BlueTrack**

Bluetrack permite a los usuarios rastrear y localizar sus vehículos o flotillas y al mismo tiempo también evaluar el comportamiento del conductor del vehículo en cualquier momento, a nivel nacional y en tiempo real.

Las funciones generales del sistema Bluetrack son:

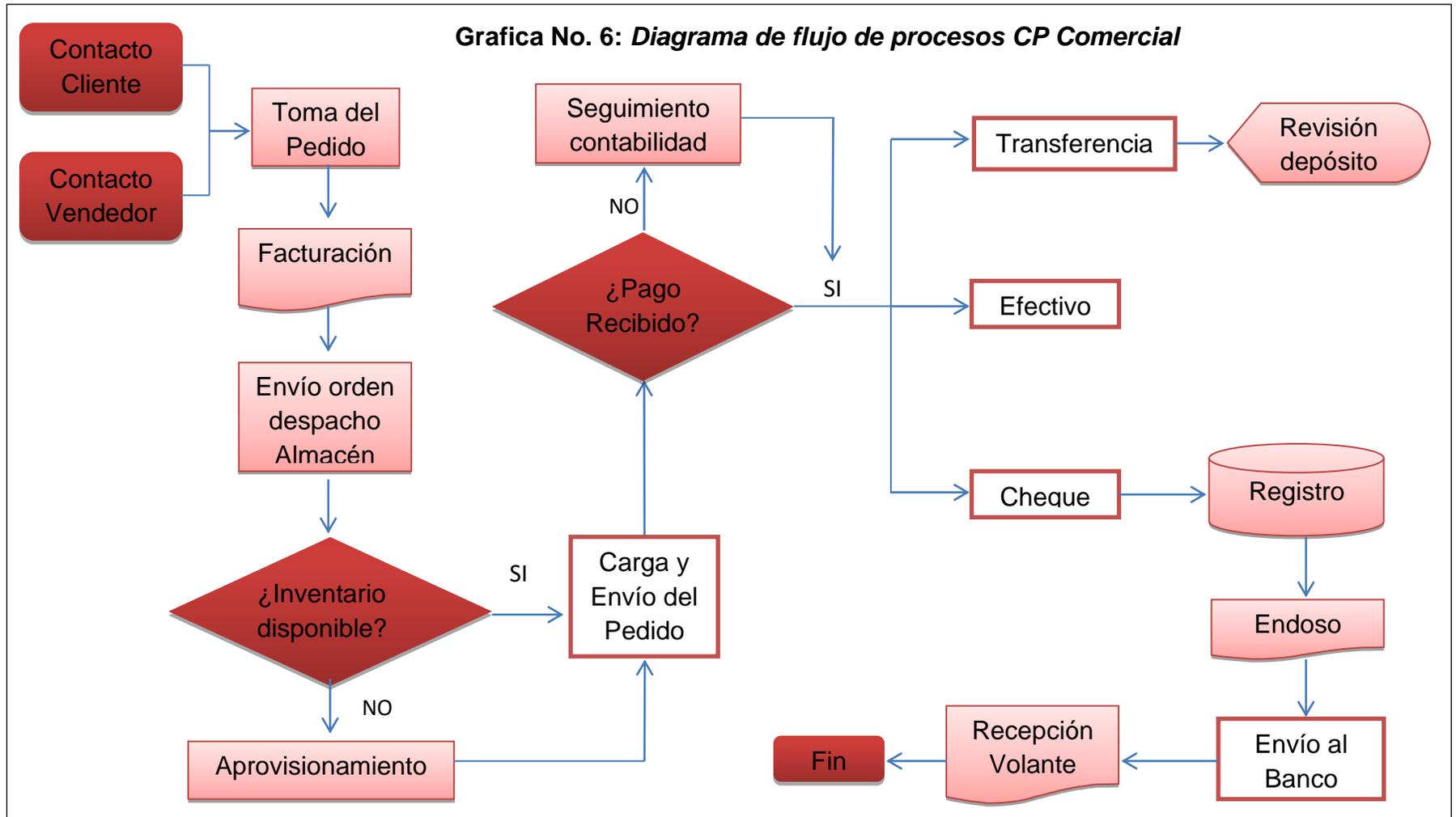
- Rastreo y seguridad vehicular personal.
- Administración de flotilla de vehículos.
- Ubicación exacta utilizando la tecnología GPS.
- Rastreo en tiempo real con precisión cada 60 segundos.
- Monitoreo de velocidad y recorrido.
- Acceso ilimitado a través del Internet para personal autorizado.
- Trazado de rutas historial gráfico.
- Botón de emergencias (para notificación programable en caso de asalto o accidente).

### ➤ **Sistema de Cámaras de seguridad**

Dos equipos Q.See de 8 Canales H.264 DVR; uno ubicado en la oficina principal y otro ubicado en el almacén / depósito de la empresa.

Al sistema de cámaras de seguridad se le da seguimiento a través del servidor de Internet "DynDns", principalmente por el computador. Pero, desde luego, el propietario también tiene acceso para visualizarlas a través de su móvil.

## 2.4.2. Descripción de los procesos de operación



Fuente: Autoría Propia

## Detalle del Proceso

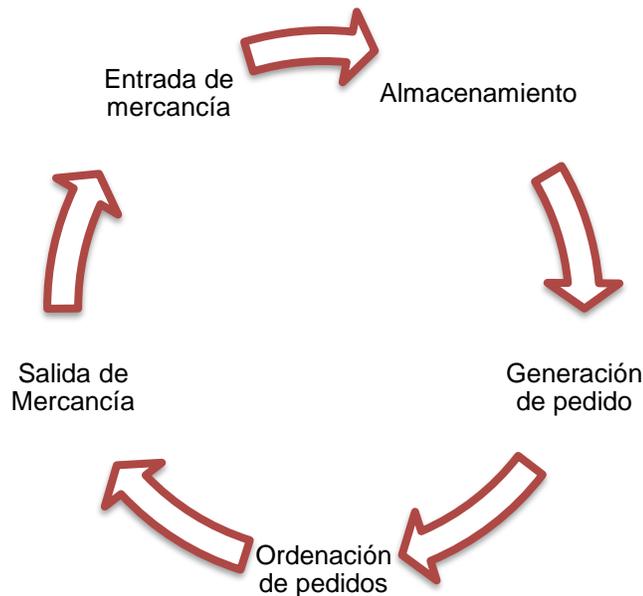
El proceso inicia con la solicitud del pedido por parte del cliente al vendedor.

Una vez recibido el pedido se procede a facturar el mismo y con esto se genera una orden para ser despachada en almacén.

Se procede a verificar si la mercancía solicitada está disponible en almacén, si la compañía no posee la mercancía o cantidad solicitada se solicita el abastecimiento de la misma; en caso de tener disponible se envía el pedido.

Para el envío del pedido se solicita el pago correspondiente, en caso de realizarse a crédito el departamento de contabilidad debe dar seguimiento hasta recibir el mismo. El pago puede ser realizado por diferentes vías ya sea a través de transferencia bancaria, efectivo o cheque, para este último se debe registrar, endosar, recibir el volante y depositar en la cuenta correspondiente.

**Gráfica No. 7: Operaciones del almacén de CP Comercial**



Fuente: Autoría propia

## 2.5. Análisis FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.<sup>17</sup>

**Tabla No. 5:** Análisis FODA de CP Comercial

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Experiencia en el mercado F2. Alta competitividad F3. Servicio rápido F4. Manejo gran volumen de inventario F5. Precios competitivos F6. Cobertura distribución región Sur F7. Buena relación con proveedores F8. Buena relación con clientes	D1. Falta de control (errores/descuidos). D2. No utilización de todos los programas MONICA. D3. Baja supervisión en almacén. D4. Baja participación en región Sur D5. Poca inversión en publicidad D6. Falta relación grandes proveedores D7. No utiliza verifone.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Capacitación y entrenamiento O2. Expansión a nivel nacional O3. Atraer nuevos clientes O4. Ofertar nuevos productos y servicios O5. Hacer patrocinios O6. Adquirir nueva tecnología O7. Contratar nuevos RRHH	A1. Ingreso de nuevos competidores A2. Inestabilidad de precios A3. Disminución de la demanda A4. Nuevas regulaciones gobierno A5. Disminución del mercado A6. Cambio en las necesidades clientes A7. La inflación

Fuente: Autoría propia

<sup>17</sup> <http://www.matrizfoda.com/>

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE MEJORA EN EL CONTROL DE LAS OPERACIONES DEL ALMACÉN DE CP COMERCIAL**

En este capítulo final, se proponen mejoras en el control de las operaciones llevadas a cabo en el almacén de la empresa, abarcando el proceso desde el recibo de mercancías hasta el despacho de las mismas, como también de control de las existencias de inventario. También se expondrán los objetivos y motivos que justifican la presente propuesta para la empresa y se evaluará la factibilidad de la misma.

#### **3.1 Objetivos de la propuesta**

La propuesta va dirigida a la empresa CP Comercial, con un enfoque hacia el área de almacén, con el objetivo de ofrecer mejoras en el control de las operaciones de la misma. Ésta abarca las actividades relacionadas con el proceso de recibo de mercancías, manejo de existencias de inventario, así como de la carga, distribución y entrega de pedidos.

La implementación será responsable del gerente general de la empresa, conjuntamente con el encargado de almacén y sus empleados.

##### **3.1.1 Específicos**

- a) Formular estrategias de acuerdo a las fortalezas y oportunidades de la empresa para mejorar las debilidades y mitigar las amenazas.
- b) Proponer soluciones a los problemas identificados en el almacén.
- c) Elaborar una instrucción de trabajo para el recibo y despacho de mercancías.

### **3.2. Exposición de los motivos**

Para las organizaciones ser competitivas, hoy en día, tienen el reto de optimizar sus procesos, a fin de, reducir costos, brindar productos y servicios de calidad a mayor rapidez y satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ello, dentro de la empresa es imprescindible llevar un control adecuado de los procesos operacionales que se llevan a cabo y de los recursos utilizados y, de esta manera llevar una administración eficaz.

Al hacer el levantamiento de la información, se pudo comprobar que actualmente en CP Comercial, hay una situación en el almacén con el recibo y despacho de mercancía. Uno de los principales problemas es que no hay un control adecuado en el manejo del inventario debido a que no se lleva un registro y reporte organizado de las entradas y salidas. Se pudo notar que no hay un procedimiento estándar para las operaciones que se llevan a cabo allí, como tampoco el uso de instrumentos para un control adecuado.

Otro aspecto notable en el almacén, es el hecho de que no haya un supervisor fijo a cargo de las operaciones que se llevan a cabo allí, por lo cual, estos procesos están concentrados en la ejecución del presidente. Aunque, generalmente se deja el cuidado del depósito a manos de personas sin la capacitación adecuada para administrar de forma eficiente y oportuna un almacén. Esto influye en el bajo nivel de control de las operaciones del almacén, lo que conlleva a que ocurran una serie de errores y descuidos en las entregas.

Cabe mencionar que la empresa utiliza el sistema Mónica 8.5, el cual consta de múltiples utilidades y funciones para los negocios dedicados a la comercialización de productos. Sin embargo, actualmente, solo se utiliza el módulo de facturación, cuando en realidad se debería utilizar todos los módulos que ofrece el sistema para un mejor control y manejo del negocio. Asimismo con el sistema BlueTrack, no se aprovechan todas sus funciones.

### **3.2.1. Problemas identificados**

A continuación se enumeran los problemas que fueron identificados en el levantamiento de información y luego de haber analizado los motivos que justifican la presente propuesta.

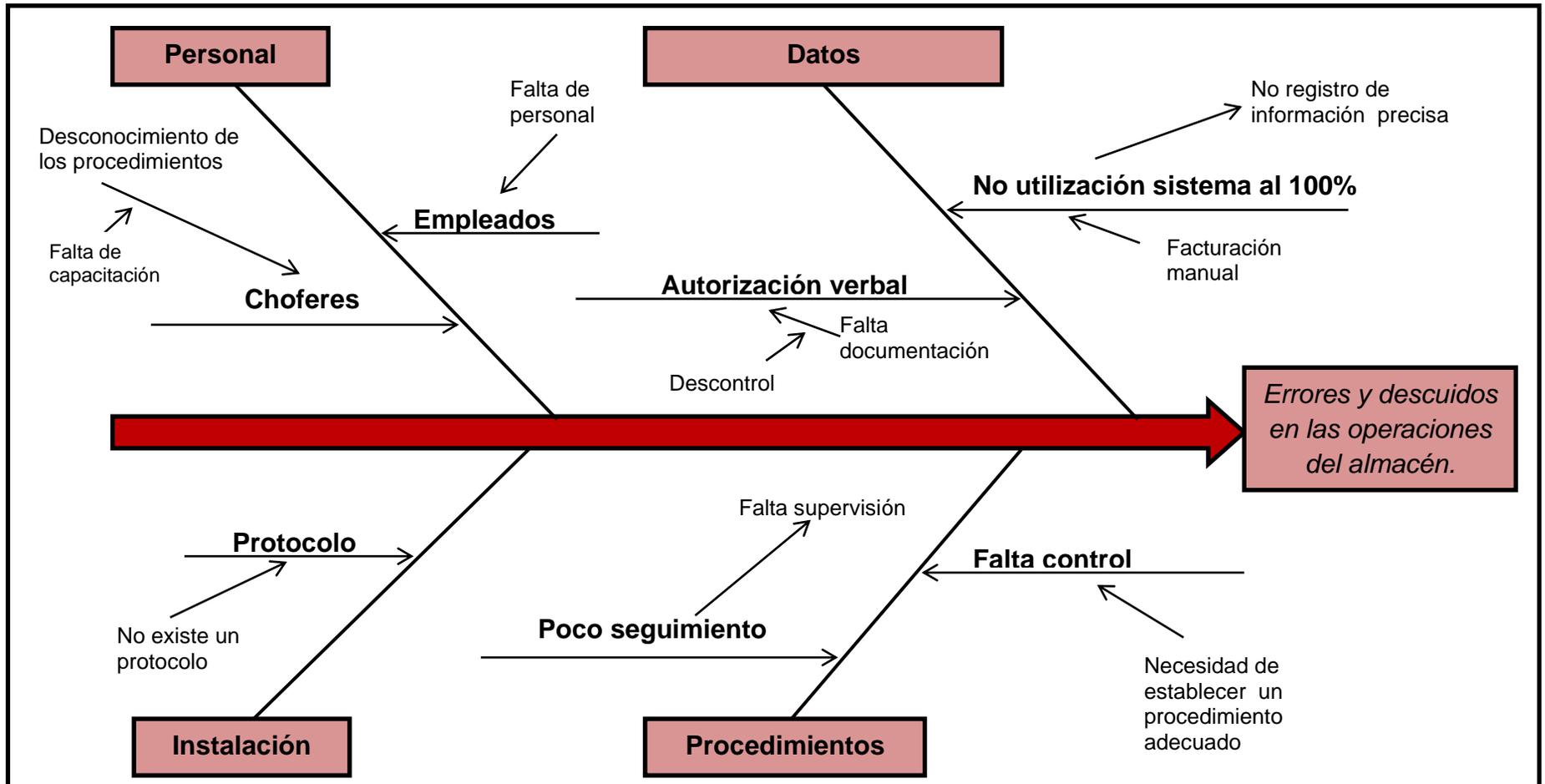
Entre los principales problemas se encuentra:

- 1) La necesidad de un supervisor fijo en el almacén.
- 2) Falta de capacitación y responsabilidad del encargado de almacén.
- 3) Alta incidencia de errores y descuidos por parte de los choferes.
- 4) Falta de un conteo periódico de inventario.
- 5) Falta de un procedimiento estándar para las operaciones de almacén.
- 6) No uso de instrumentos de control y verificación de salidas de mercancías.
- 7) Facturación manual y la no utilización del Sistema actual en el almacén para facturación y registro de inventario.
- 8) El sistema GPS (BlueTrack) está instalado en solo uno de los camiones y no se utiliza todas las funciones de dicho sistema.

A continuación se puede visualizar de manera más global y estructurada las incidencias que están teniendo lugar en el almacén de CP Comercial, a través del diagrama de Ishikawa, de modo tal, que se pueden identificar las relaciones de efecto y las causas que lo producen.

### 3.2.2. Diagrama de Causa y Efecto

Grafica No.7: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Autoría propia

### 3.3. Opciones estratégicas

Para una adecuada selección de las opciones estratégicas, se filtrará la información obtenida en el análisis FODA a través de una hoja de matriz de niveles u hoja de trabajo donde se clasificará el nivel de impacto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

**Tabla No. 6**

<b>MATRIZ DE NIVELES U HOJA DE TRABAJO</b>						
<b>FACTOR</b>	<b>FORTALEZAS</b>					
	<b>NIVEL</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Todas las categorías						
F1. Experiencia en el mercado		x			x	
F2. Competitividad	x			x		
F3. Servicio rápido	x			x		
F4. Manejo gran volumen de inventario	x			x		
F5. Precios competitivos	x			x		
F6. Cobertura Región Sur		x			x	
F7. Buena relación con proveedores		x			x	
F8. Buena relación con clientes		x			x	

<b>FACTOR</b>	<b>DEBILIDADES</b>					
	<b>NIVEL</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Todas las categorías						
D1. Falta de control	x			x		
D2. No utilización de todo el Sistema	x			x		
D3. Baja supervisión en almacén	x			x		
D4. Baja participación en región Sur		x			x	
D5. Poca inversión en publicidad			x		x	
D6. Falta relación grandes proveedores			x		x	
D7. Falta tecnología		x		x		

- **F1, F4, F6, D4:** Apertura de almacenes en pueblos que pertenezcan a la zona sur de manera tal que permitan ofertar la mercancía en varias provincias y así atraer nuevos clientes.

Cont. Tabla No. 6:

MATRIZ DE NIVELES U HOJA DE TRABAJO						
FACTOR	OPORTUNIDADES					
Todas las categorías	NIVEL			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
O1. Capacitación y entrenamiento	X				X	
O2. Expansión a nivel nacional			X	X		
O3. Atraer nuevos clientes	X				X	
O4. Ofertar nuevos productos y servicios		X			X	
O5. Hacer patrocinios		X		X		
O6. Adquirir nueva tecnología		X		X		
O7. Contratar nuevos RRHH	X			X		

FACTOR	AMENAZAS					
Todas las categorías	NIVEL			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
A1. Ingreso de nuevos competidores	X			X		
A2. Inestabilidad de precios		X			X	
A3. Disminución de la demanda	X			X		
A4. Nuevas regulaciones gobierno			X		X	
A5. Disminución del mercado		X		X		
A6. Cambio en las necesidades clientes			X		X	
A7. La inflación			X			X

Fuente: Autoría propia

**Combinaciones:**

**O6, D1, D2, D3:** Implementar un sistema de base de dato que permita tener control de las entradas y salidas de mercancías a fin de tener un mejor control del negocio y evitar posibles errores.

**O6, O3, D7:** Ofrecer nueva forma de pago a través de la adquisición de verifone para pagos con tarjetas de créditos.

**O3, O5, D5:** Ofrecer patrocinio en eventos deportivos, culturales o académicos a fin de dar a conocer la empresa y los productos que oferta.

### 3.4. Propuesta de solución

Tabla No. 7

PUNTO A MEJORAR	ACTIVIDAD A EJECUTAR
Se requieren más empleados para mejorar el desempeño y operaciones del almacén.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contratar un Supervisor fijo.</li> <li>-Contratar cargadores para agilizar el trabajo.</li> </ul>
Se debe mejorar el desempeño de las funciones del encargado de almacén.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofrecer capacitación a través de cursos talleres.</li> </ul>
Se debe disminuir al mínimo la incidencia de errores y descuidos por parte de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrenar al personal.</li> <li>-Retroalimentar los empleados en cuanto a su descripción de puestos.</li> <li>-Sancionar por las faltas.</li> </ul>
Se debe establecer un conteo periódico de inventario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer un conteo quincenal de inventario.</li> <li>-Llevar registro en el sistema.</li> </ul>
Falta de un procedimiento establecido para las operaciones del almacén.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear una hoja de instrucción de las operaciones que se llevan a cabo en el almacén.</li> </ul>
No se lleva un control adecuado de las salidas de mercancía del almacén.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar una planilla de control de salidas y usar ordenes de despacho.</li> <li>-Comprar lector de código de barras.</li> </ul>
Solo se lleva el rastreo de un camión vía GPS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instalar sistema GPS en todos los camiones.</li> </ul>

Fuente: Autoría propia

### 3.4.1. Instrucción de trabajo

Se propone la siguiente instrucción de trabajo para retroalimentación del empleado de almacén para su desempeño.

Pág. 1 de 2

#### CP COMERCIAL INSTRUCCIÓN DE TRABAJO

**AREA: ALMACÉN**

**OPERACIÓN: RECIBO Y DESPACHO DE MERCANCIA**

**“Cada empleado es responsable de la calidad de su operación”**

#### **Operación 1: RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS**

- A)** Se debe verificar que los sacos no estén rotos, no presenten malas condiciones y que los mismos tengan el peso correspondiente, en caso contrario reportar al encargado antes de proceder.
- B)** Confirmar que el pedido se recibe con la factura correspondiente, la cual debe ser verificada para asegurar que la información de la misma coincida con la mercancía que se recibe.
- C)** Descarga y localización de la mercancía a recibir.
- D)** Se debe proceder a colocar la mercancía en el almacén de la manera estipulada de acuerdo al tipo de mercancía.

\*\*\*Los sacos se organizan sobre paletas en números de tres (3), cuatro (4) o seis (6) por veintiocho (28) sacos de altura máxima en caso de harina y veintiséis (26) en caso de azúcar.

**NOTA:** Se debe tener precaución en el manejo de la mercancía de acuerdo al tipo de empaque.

---

**Firma autorizada**

**CP COMERCIAL**  
**INSTRUCCIÓN DE TRABAJO**

**AREA: ALMACÉN**

**OPERACIÓN: RECIBO Y DESPACHO DE MERCANCIA**

**“Cada empleado es responsable de la calidad de su operación”**

**Operación 2: PREPARACIÓN DE PEDIDO**

- A) Verificar factura para preparar despacho de acuerdo a la ruta.
- B) Proceder al despacho tomando en consideración el orden de llegada de la mercancía al almacén (FIFO).

\*\*\*Los sacos se colocan en el camión de manera vertical, en columnas de 5 filas en estibas de 6 como máximo.

**NOTA:** Se debe tener pendiente la cantidad total de cada tipo de mercancía.

**Operación 3: ENTREGA DE PEDIDO**

- A) El chofer debe hacer la ruta y entregar los pedidos de acuerdo a la cercanía de cada cliente.
- B) Se procura llevar la factura consigo y que esta sea firmada por el cliente al momento de recibir su pedido.
- C) En caso de que el cliente sea que busque el pedido, se procede a preparar un conduce de despacho.
- D) De acuerdo a las condiciones de pago, si es de contado, se debe proceder a hacer un recibo del monto recibido, cuya original será entregada al cliente.

**Nota:** Todos los documentos deben ser entregados a la persona a cargo.

---

**Firma autorizada**

### 3.4.2. Documentos de control de Salidas

Llevar un registro de los movimientos de salida, es de suma importancia para llevar un control adecuado en el almacén. Por ello, se deben realizar reportes que deben ser revisados por la persona a cargo y posteriormente archivados, ya que servirán de constancia de las operaciones realizadas.

Para mejorar el control de las operaciones de salida de almacén, a continuación se propone un modelo de planilla de control de salida de camiones y la elaboración de un conduce u orden de despacho.

#### ➤ Planilla de control de salida de camiones

La planilla tiene la finalidad de llevar el registro de los datos de cada camión en que se sale a transportar mercancía. El modelo propuesto incluye la fecha, hora de salida, nombre del chofer y ayudante, provincia o sector al que se dirige, cantidad de pedidos a distribuir, el número de placa y la hora de retorno al almacén. Sin embargo, puede ser sujeto a modificación por la empresa.

**Tabla No. 8:** Modelo de planilla de control

CP COMERCIAL							
PLANILLA DE CONTROL DE SALIDA DE CAMIONES							
FECHA	HORA SALIDA	CHOFER	AYUDANTE	DESTINO	CANT. FACTS.	PLACA CAMIÓN	HORA LLEGADA

Este documento debe ser firmado por el empleado y debe ser reportado a la administración.

➤ **Conduce u orden de despacho**

El objetivo de este documento será el de informar de manera detallada la mercancía que ha sido despachada por el almacén.

Esta orden debe ser elaborada por el encargado del almacén, en original y dos copias, cuya original se debe entregar al cliente, y las copias a contabilidad y archivo.

**Tabla No. 9:** Modelo de conduce

<b><u>CONDUCE</u></b>	
Fecha: _____	
Lugar: _____	
Cliente: _____	
Dirección: _____	
<b>DATOS GENERALES DEL PRODUCTO</b>	
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>DATOS GENERALES DEL CONDUCTOR Y VEHÍCULO</b>	
<b>Conductor:</b> _____	<b>Tipo Vehículo:</b> _____
<b>Cédula:</b> _____	<b>Marca:</b> _____
<b>Placa No.:</b> _____	<b>Color:</b> _____
<b>Nombre Chofer</b>	<b>Encargado de Almacén</b>

### **3.5. Factibilidad de la propuesta**

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen viable.

#### **Factibilidad Institucional**

Se encuentra expresado en la voluntad y disposición de la empresa CP Comercial el implementar la propuesta para una administración eficaz.

#### **Factibilidad Legal**

La puesta en marcha de la propuesta no infringe ninguna norma o ley establecida a nivel local, municipal o del Estado.

#### **Factibilidad Comercial**

La propuesta beneficiará al mercado de clientes que adquieran los productos, mediante un mejor servicio de distribución y comercialización por parte de la empresa.

##### **a) Consumidor y demandas del mercado**

**Producto:** Azúcar.

**Consumidor:** Es un producto de consumo masivo, dirigido a todo el público.

**Demanda:** Según el Instituto Azucarero Dominicano, en el período Enero-Junio del año 2013, la demanda del mercado dominicano fue de 97,386 toneladas métricas de azúcar crema y 89,041 de azúcar refino que totalizaron 186,427 toneladas de uno y otro tipo de azúcar.

En la provincia de San Cristóbal, de acuerdo al cálculo del porcentaje de ventas mensual, existe una demanda mensual de alrededor de 300 toneladas de azúcar.

**Tabla No. 10**

**VENTA LOCAL DE AZUCAR CREMA POR MES SEGUN PRODUCTORES  
DURANTE NOV.-2012 / JUNIO- 2013  
(EN T.M.)**

MES	PRODUCTORES				TOTAL
	CENTRAL	CRISTÓBAL	CONSORCIO	AZUCARERA	
	ROMANA	COLON	A. CENTRAL	PORVENIR	
NOV. -12	9,449	1,100	296	-	10,845
DIC-12	8,909	5,596	4,494	-	18,999
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>18,358</b>	<b>6,696</b>	<b>4,790</b>	<b>-</b>	<b>29,844</b>
ENERO-13	8,587	2,540	3,116	-	14,243
FEBRERO-13	9,968	1,151	1,726	1,692	14,537
MARZO-13	8,816	1,508	2,438	3,640	16,402
ABRIL-13	9,633	1,553	1,826	3,386	16,398
MAYO-13	9,378	3,958	2,244	3,029	18,609
JUNIO-13	7,890	5,585	3,140	582	17,197
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>54,272</b>	<b>16,295</b>	<b>14,490</b>	<b>12,329</b>	<b>97,386</b>
<b>TOTAL</b>	<b>72,630</b>	<b>22,991</b>	<b>19,280</b>	<b>12,329</b>	<b>127,230</b>

FUENTE: REPORTES MENSUALES DE LOS INGENIOS-INAZUCAR

**Tabla No. 11**

**VENTA LOCAL DE AZUCAR REFINO POR MES SEGUN PRODUCTORES  
DURANTE NOV.- 2012 / JUNIO -2013**

MES	PRODUCTORES				TOTAL
	CENTRAL ROMANA	CRISTÓBAL COLON	CONS. AZ. CENTRAL	AZUCARERA PORVENIR	
NOV. -12	13,550	-	-	-	135,550
DIC-12	13,510	-	-	-	13,510
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>27,060</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>27,060</b>
ENERO-13	16,369	-	-	-	16,369
FEBRERO-13	13,396	-	-	-	13,396
MARZO-13	14,660	-	-	-	14,660
ABRIL-13	15,025	-	-	-	15,025
MAYO-13	16,352	-	-	-	16,352
JUNIO-13	13,239	-	-	-	13,239
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>89,041</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>89,041</b>
<b>TOTAL</b>	<b>116,101</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>116,101</b>

FUENTE: REPORTES MENSUALES DE LOS INGENIOS

## **b) Competencia y ofertas del mercado**

Los principales competidores en la distribución y ventas al por mayor de azúcar en la región sur del país son: Almacén Juan Pablo, Casa Chepe, Casa Evelyn y Comercial Encarnación.

Las primeras tres empresas también ofertan todo tipo de provisiones al por mayor, compitiendo así, no solo en el mercado del azúcar, sino también en otros tipo de productos de consumo masivo.

## **c) Comercialización del producto**

CP Comercial comercializa sus productos no solo en el mercado de San Cristóbal, sino que también sule a supermercados, almacenes y colmados en distintos puntos del país, especialmente en la región sur, que es donde se ubica gran parte de su clientela.

Dentro de las provincias a las cuales la empresa distribuye actualmente mercancías, aparte de San Cristóbal, se encuentran: Baní, Azua, San José de Ocoa, Barahona, San Francisco de Macoris y Cotuí. También distribuye a clientes ubicados en Santo Domingo Oeste y Este. Sin embargo, la empresa también podría distribuir a otras áreas del país y así comercializar sus mercancías a nivel nacional.

## **d) Proveedores y disponibilidad**

Los productores azucareros de la República Dominicana son: Central Romana, CAEI, Azucarera Central y Azucarera Porvenir.

- 1- Central Romana Corporation, Ltd.** Es una empresa agroindustrial productora principalmente de azúcar. Cuenta con una capacidad de molienda de 20,000 toneladas por día y una producción anual de más de 350,000 toneladas de azúcar.

**2- Consorcio Azucarero Central.** El 51% del capital de éste, corresponde a inversionistas de origen norteamericanos y francés. Le fue otorgado el Ingenio Barahona ubicado en la provincia del mismo nombre y tiene una capacidad instalada para moler 4,536 toneladas métricas de caña por día, para un 14 por ciento del total de ingenios y de un 7 por ciento del total nacional.

**3- Ingenio Cristóbal Colón.** Junto con Angelina y CAEI, es conocido popularmente como el Grupo Vicini, o la Casa Vicini. Este ingenio es uno de los más eficientes de toda el área del Caribe y con capacidad para moler 8,000 toneladas métricas de caña cada 24 horas.

**4- Ingenio Porvenir.** Se encuentra ubicado en la provincia de San Pedro de Macoris y en cuya última zafra, que se extendió 184 días, molió 314 mil toneladas de caña, alcanzando las 18 mil 550 toneladas de azúcar, superando así las expectativas de molienda del 2013-2014.

**Tabla No. 12**

**ESTIMADO DE PRODUCCIÓN ZAFRA 2013-2014  
BASADO EN LAS PROYECCIONES DE LAS EMPRESAS AZUCARERAS  
(EN T.M.)**

CONSORCIO / INGENIO	FECHA INICIO	AREA SEMBRAD A TAREAS	DIAS DE ZAFRA	CANTIDAD DE CAÑA A MOLER	AZÚCAR T.M.		MELAZA GLS AMERS.	FURFURAL T.M.	SALARIOS A PAGAR EN RDS	IMPUESTOS A PAGAR EN RDS
					CRUDO	REFINO				
CENTRAL ROMANA	27-Nov-13	1,041,400	208	3,000,000	195,000	150,000	20,000,000	28,000	2,950,000,000	2,000,000,000
ADMINISTRACION		663,000		1,950,000						
COLONOS		378,400		1,050,000						
ING. CRISTOBAL C.	24-Nov-13	413,399	220	1,006,000	100,624	-	7,835,500	-	457,390,275	74,374,182
ADMINISTRACION		227,399		597,000						
COLONOS		186,000		409,000						
ING. BARAHONA	29-Dic-13	125,000	163	685,000	72,126	-	4,600,082	-	200,110,000	50,000,000
ADMINSTRACION		125,000								
ING. PORVENIR	01-Dic-13	106,308	150	300,000	24,000	-	2,500,000	-	57,000,000	5,000,000
ADMINISTRACION		50,000		200,000						
COLONOS		56,308		100,000						
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>1,686,107</b>		<b>4,991,000</b>	<b>391,750</b>	<b>150,000</b>	<b>34,935,582</b>	<b>28,000</b>	<b>3,664,500,275</b>	<b>2,129,374,182</b>

FUENTE: REPORTES DE LOS INGENIOS-INAZUCAR.-

El estimado de producción basado en las proyecciones de las empresas azucareras para el presente año fue superado. Los resultados de la zafra azucarera 2013/2014, la cual inició a finales de Noviembre del año 2013 y culminó en el mes de Junio del presente año, lo podemos ver en la siguiente tabla:

**TABLA No. 13**  
**PRODUCCION ZAFRA 2013-2014**  
**(EN T.M)**

Consorcio / Ingenio	Días de zafra	Molienda de caña	Azúcar T.M.	
			Crudo	Refino
Central Romana	199	3,227,363	219,787	180,213
Ing. Cristóbal Colón	200	n/d	107,400	3,100
Ingenio Barahona	n/d	887,104	72,678	-
Ingenio Porvenir	184	314,000	18,550	-
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>4,428,467</b>	<b>418,415</b>	<b>183,313</b>

Fuente: Autoría propia

### **Factibilidad Económica**

Se hace viable mediante la dotación de recursos financieros para poner en marcha la propuesta, cuyos beneficios a obtener son superiores a los costos en que se incurrirá al desarrollarla e implementarla.

- **Factibilidad Operacional:** Se hace presente mediante la receptividad de los empleados, al implementar las mejoras propuestas, logrado así un mejor desempeño en el almacén.

### **Capacidad de almacenamiento**

CP Comercial cuenta con una capacidad máxima de almacenaje para 22 mil sacos, con una utilización promedio del 64 por ciento de la capacidad. Generalmente se recibe alrededor de 8 a 12 patanas/camiones al mes.

En la siguiente tabla se calcula el tiempo que se toma la operación de carga y descarga de sacos de azúcar y harina en el almacén de CP Comercial.

**Tabla No. 14**

**CALCULO DEL TIEMPO DE OPERACIÓN DE CARGA Y DESCARGA**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CANTIDAD SACOS</b>	<b>TIEMPO TOTAL CARGA / DESCARGA (MINUTOS)</b>	<b>CANTIDAD CARGADORES</b>	<b>CANTIDAD SACOS / CARGADOR</b>	<b>TIEMPO PROM. (MIN) / CARGADOR</b>
Descarga Patana de azúcar desde el parqueo del almacén hasta el área de depósito	700	150	5	140	30
Descarga Camión de harina desde la entrada del almacén hasta el área de depósito	500	105	4	125	26.25
Carga Camión desde almacén para distribución	350	90	3	117	30
	150	45	2	75	22.5

Fuente: Autoría propia

- **Factibilidad Técnica o Tecnológica:** Se debe disponer del equipo y herramientas necesarias para llevar a cabo las mejoras.

Mediante la capacitación y entrenamiento se ha de desarrollar los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas en el desarrollo e implantación de la propuesta.

**Tabla No. 15**  
**Evaluación de costos**

<b>Actividad / Equipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Curso taller de gestión de almacén y control de inventario	2 Sábados	\$4,600.00
Instalación GPS en camiones	Sistema BlueTrack	\$ 7,000.00
Caja Registradora Alfanumérica	Sharp Xe-a407 2 pantallas	\$18,950.00
Lector de código de barras	Marca Symbol	\$3,000.00

Fuente: Autoría propia

- **Factibilidad de Tiempo:** Se podrán ver resultados inmediatos, tanto a corto, mediano y largo plazo.

**Tabla No. 16**

**TIEMPO TRANSPORTE DE MERCANCIAS SEGÚN LOCALIZACIÓN**

<b>LOCALIZACIÓN</b>	<b>TIEMPO PROM. DE ENVÍO (Mins)</b>	<b>KMS</b>	<b>MINS / KM</b>
Mercado SC	10	2.8	3.6
Cambita	20	14	1.4
Yaguatae	15	12.8	1.2
Nigua	20	14.7	1.4
Haina	25	12.6	2.0
Manoguayabo	30	23.2	1.3
Santo Domingo	60	35.7	1.7
Bani	45	35.5	1.3
Azua	105	110	1.0
Ocoa	120	80.3	1.5
Barahona	210	172	1.2
San Francisco	210	143	1.5

Fuente: Autoría propia

## **CONCLUSIÓN**

Establecer mejoras es bueno para la empresa; resulta necesario para su sobrevivencia, competitividad y su desempeño. La empresa no puede darse el lujo de quedar rezagada ante los retos que trae consigo el cambio. En base a esto, se puede decir que, mejorar procesos internos representa una oportunidad de desarrollo organizacional.

Al finalizar la evaluación de las operaciones de la empresa mayorista CP Comercial, se concluye que, es vital para la productividad de la organización llevar un buen control de almacén, ya que los resultados de las operaciones que allí se realizan repercuten tanto en la empresa a nivel general como en el cliente final.

A través del análisis, se pudo identificar fallas en cuanto al manejo del almacén de dicha empresa, entre las cuales se puede mencionar la falta de un procedimiento adecuado para la ejecución de los procesos, la falta de personal operativo y de un supervisor a cargo del almacén, la necesidad de utilizar documentos de control de inventario y el uso de recursos tecnológicos, y también la falta de capacitación y entrenamiento de los empleados.

En base a estos hallazgos, la empresa puede implementar las mejoras propuestas para eliminar las fallas identificadas. En la propuesta, se puede visualizar una instrucción de trabajo que fue elaborada para retroalimentación de los empleados de almacén, de manera que realicen el trabajo de la manera indicada. Asimismo, se diseñaron documentos para el control de inventario. De esta manera, la empresa podrá empezar a caminar de manera más organizada y encaminarse en una mejor dirección.

## **RECOMENDACIONES**

Luego de haber concluido el proceso de investigación y análisis para la formulación de esta propuesta, a continuación se detallan las recomendaciones para la empresa CP Comercial, con la finalidad de mejorar el control de las operaciones de almacén y tener un mejor rendimiento en la empresa a nivel general.

- Adquirir nuevos recursos tecnológicos para aumentar la competitividad de la empresa y capacitar a los empleados para mejorar la productividad laboral y brindar un mejor servicio al cliente.
- Se recomienda utilizar el sistema completo de facturación junto a todos los módulos que lo componen para un mejor aprovechamiento de la empresa.
- Se debe registrar y actualizar todos los datos necesarios en el Sistema BlueTrack para lograr tener un mayor control en cuanto a las rutas y el consumo de combustible.
- Es de suma importancia que haya un encargado de almacén fijo para mayor control de las operaciones, por ende, se recomienda contratar un Supervisor. También contratar más operadores para disminuir el tiempo de carga y descarga de mercancías.
- También se exhorta realizar actividades de integración para mantener y mejorar el clima laboral y fomentar el trabajo en equipo.
- Por último, se recomienda motivar a los empleados a través de un programa de incentivos a través del cual se ofrezcan remuneraciones y compensaciones por mejoramiento del desempeño y productividad laboral.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## **Libros**

Evans, J., Lindsay, W. (2008). Administración y control de la calidad. (7ma ed.) México: Cengage Learning.

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. (8va ed.). México: Pearson Educación.

Bastos B., Ana I. (2007). Distribución logística y comercial. La logística en la empresa. (1era ed.). España: Ideaspropias Editorial.

Guzmán, R.M., Ortiz, M. (2007). Tamaño, eficiencia y uso de la capacidad instalada en las pequeñas y medianas empresas de la Republica Dominicana. Santo Domingo, RD: Amigo del Hogar.

Andriani, C., Biasca, R. y Rodriguez, M. (2006). Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial. (2da Ed.). México: Norma Ediciones.

Vázquez, J.R., Sterling, H.L. (2004). Dirección eficaz de PyMEs. (2da ed.). Buenos aires: Ediciones Macchi.

## **Revista**

(11/2013). Apoyando a las PyMEs. Visión Mercantil. No. 21. (XXII Edición Expo Constitución)

## **Tesis**

Rivera R., Deidania. (2014). Desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas en relación a la oferta financiera del Consejo Nacional PROMIPYME. Santo Domingo Norte: UNAPEC

## **Recursos electrónicos**

Definición de empresa: qué es, significado y concepto. (2014). Recuperado el 5 de Junio de 2014 de: <http://definicion.de/empresa/#ixzz33nCXDES1>

Cooptación. (2014). En Wikipedia. Recuperado el 12 de Junio de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooptación>

Empresa. (2014). En Wikipedia. Recuperado el 5 de Junio de <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

<http://www.matrizfoda.com/>

<http://www.inazucar.gov.do/MEMORIA%202013.pdf>

(30/10/2013). Definición y tipos de inventario. Recuperado el 10 de junio del 2014 de <http://www.soyconta.mx/definicion-y-tipos-de-inventario/>

Mancilla J., Laura. (6/12/2012). Recibo y despacho de mercancías. Obtenido el 12 de Junio del 2014 en <http://reciboydespachodemercanciaslaura.blogspot.com/2012/12/recibo-y-despacho-de-mercancias.html>

(6/09/2012). Plan de Acción del Gobierno a favor de las MIPYMES [diapositiva de Power Point]. Recuperado de: [http://www.fenapymed.com/propuesta\\_gobierno\\_a\\_mipyme.ppt](http://www.fenapymed.com/propuesta_gobierno_a_mipyme.ppt)

Congreso Nacional (2008). Ley No. 488-08. Proindustria.gov.do. Obtenido el 3 de Junio del 2014 de: <http://registro.proindustria.gov.do/media/1402/Ley%20Pymes%20488-08.pdf>

(06/2006). Origen y evolución de las pymes. minegociodr.blogspot.com. Recuperado 06, 2014 de: <http://minegociodr.blogspot.com/2006/06/origen-y-evolucion-de-las-pymes.html>

Barragán, Andrea. (s.f.). Qué es el aprovisionamiento en una empresa. Obtenido el 9 de Junio del 2014 en <http://pymerang.com/logistica-y-supply-chain/supply-chain/301-el-aprovisionamiento>

Manual de consulta de gestión de pedidos y distribución. PILOT. Recuperado el 10 de Junio del 2014 de <http://www.grupocsl.org/Texto/biblioteca/pedidos1y2.pd>

# ANEXOS

---



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**Decanato de Escuela de Graduados**

**TEMA:**

“Evaluación de las operaciones de una empresa mayorista en la ciudad de San Cristóbal, Rep. Dom. Caso: CP Comercial, año 2014”

**NOMBRE:**

Wendy Cesarina Payano Casado      2006-0238

“Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Maestría en Gerencia y Productividad”

**PROFESORA:**

Edda Freitas, MBA

# INDICE GENERAL DE CONTENIDO

## **Propuesta del informe final – Anteproyecto de la monografía**

<b>1.</b>	<b>SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA.</b> .....	<b>1</b>
	1.1 Preguntas de partida. ....	1
<b>2.</b>	<b>PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.</b> .....	<b>3</b>
	2.1 Planteamiento del problema. ....	3
	2.2 Formulación del problema. ....	4
	2.3 Sistematización del problema. ....	5
<b>3.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.</b> .....	<b>6</b>
	3.1 Objetivo general. ....	6
	3.2 Objetivos específicos. ....	6
<b>4.</b>	<b>JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.</b> .....	<b>7</b>
	4.1 Teórica. ....	7
	4.2 Metodológica. ....	7
	4.3 Práctica. ....	7
<b>5.</b>	<b>MARCO DE REFERENCIA.</b> .....	<b>10</b>
	5.1 Marco teórico. ....	10
	5.2 Marco conceptual. ....	13
	5.3 Marco espacial. ....	16
	5.4 Marco temporal. ....	16
<b>6.</b>	<b>HIPOTESIS.</b> .....	<b>17</b>
	6.1 Primer grado. ....	17
	6.2 Segundo grado. ....	17
	6.3 Variables - Indicadores. ....	18
<b>7.</b>	<b>ASPECTOS METODOLOGICOS.</b> .....	<b>18</b>
	7.1 Tipo de estudio. ....	18
	7.2 Métodos de investigación. ....	19
	7.3 Fuentes y técnicas de la Investigación. ....	20
	7.4 Tratamiento de la información. ....	20
<b>8.</b>	<b>TABLA DE CONTENIDO.</b> .....	<b>21</b>
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR.</b> .....	<b>22</b>
<b>10.</b>	<b>CRONOGRAMA DE TRABAJO.</b> .....	<b>23</b>
<b>11.</b>	<b>PRESUPUESTO.</b> .....	<b>24</b>

# **PROPUESTA DEL INFORME FINAL ANTEPROYECTO DE LA MONOGRAFÍA**

## **1. SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA**

### **1.1 Preguntas de partida**

**a) ¿De qué se trata la investigación propuesta?**

Evaluar la situación actual de los procesos operacionales de CP Comercial y proponer métodos de control en el despacho y recibo de mercancías de la empresa.

**b) ¿En qué contexto se ubica?**

Se ubica en las actividades diarias del almacén de CP Comercial.

**c) ¿Es de interés el tema?**

Sí, porque con la implementación de esta mejora, se reorganizaran los procesos llevados a cabo en el almacén, de tal manera que podrán ser realizados de manera más eficiente para obtener mejores resultados para la empresa y ofrecer un mejor servicio a los clientes.

**d) ¿Existe información sobre el mismo?**

Sí, existen libros relacionados a la gerencia de operaciones, administración de almacenes y control de inventarios. Además de, las informaciones que puedan proveer las personas encargadas de dichas áreas de la empresa.

**e) ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?**

El departamento de facturación, el encargado del almacén y los encargados de la distribución y entrega de mercancías. Además de manuales y libros.

**f) ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?**

Poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias cursadas, para lograr una administración eficaz y contribuir al incremento de la productividad en las operaciones de la empresa.

**g) ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?**

Se espera que se lleve a cabo una mejor administración y control de las operaciones de CP Comercial para mejorar el desempeño de la empresa en general para que esta crezca y se desarrolle.

## **2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

### **2.1 Planteamiento del Problema**

Para las organizaciones ser competitivas, hoy en día, tienen el reto de optimizar sus procesos, a fin de, reducir costos, brindar productos y servicios de calidad a mayor rapidez y satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ello, dentro de la empresa es imprescindible llevar un control adecuado de los procesos operacionales que se llevan a cabo y de los recursos utilizados.

Al hacer el levantamiento de la información, se pudo comprobar que actualmente en CP Comercial, hay una situación en el almacén con el recibo y entrega de mercancía. Uno de los principales problemas es que no hay un control adecuado en el manejo del inventario debido a que no se lleva un registro y reporte organizado de las entradas y salidas.

La empresa utiliza el sistema Mónica 8.5, el cual consta de múltiples utilidades y funciones para los negocios dedicados a la comercialización de productos. Sin embargo, actualmente, solo se está utilizando el módulo de facturación, cuando en realidad se debería utilizar todos los módulos que ofrece el sistema para un mejor control y manejo del negocio.

Otro aspecto notable en el almacén, es el hecho de que no haya un supervisor fijo a cargo de las operaciones que se llevan a cabo allí, por lo cual, estos procesos están concentrados en la ejecución del presidente. Aunque, generalmente se deja el cuidado del depósito a manos de personas sin la capacitación adecuada para administrar de forma eficiente y oportuna un almacén.

## **2.2 Formulación del Problema**

¿Se estará llevando a cabo un control adecuado en el recibo, carga, distribución y entrega de mercancía del almacén de CP Comercial?

## **2.3 Sistematización del Problema**

- ∞ ¿Cuáles son las limitaciones o debilidades que podrían estar desencadenando problemas en las operaciones de la empresa?
- ∞ ¿Qué métodos se pueden implementar para llevar a cabo un mejor control de inventario en el depósito?
- ∞ ¿Cómo beneficia a la administración el llevar un registro y reporte adecuado de las operaciones de la empresa?
- ∞ ¿Qué mejoras se podrían implementar en el control de las operaciones de recibo, carga, distribución y entrega de mercancías?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 Objetivo General**

Evaluar las operaciones de una empresa mayorista para ofrecer mejoras en el control del recibo, carga, distribución y entrega de mercancías de CP Comercial, durante el año 2014.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- ☞ Identificar cuáles son las operaciones que se llevan a cabo en una empresa mayorista.
  
- ☞ Describir la situación actual de la empresa con el fin de presentar una propuesta de mejora en las operaciones que presentan debilidades en el área de almacén.
  
- ☞ Proponer métodos de control en el despacho y recibo de mercancías del almacén para una administración eficaz.

## **4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

### **4.1 Justificación Teórica**

La presente investigación tiene el propósito de hacer una evaluación sobre las operaciones de una empresa mayorista. Se explicará cómo se llevan a cabo, sustentándose en el material teórico existente en libros, internet, manuales y del conocimiento de expertos en el área para la demostración de la investigación, la cual, será de aporte a la Administración de Operaciones.

### **4.2 Justificación Metodológica**

Se recurrirá a la observación y al análisis de datos como fuente de recolección de información. También se harán entrevistas y cuestionarios a las personas que laboran en CP Comercial para identificar posibles problemáticas o debilidades en el manejo de las operaciones en el área de almacén, que podrían estar limitando el trabajo y para determinar cuál es la mejor manera de controlar las operaciones para lograr una administración eficaz.

### **4.3 Justificación Práctica**

El desarrollo de la presente investigación describirá posibles problemas reales para luego proponer estrategias y métodos de control que al aplicarse contribuirán a la solución de dichos problemas en la empresa.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 Marco teórico

Las PyMEs (pequeñas y medianas empresas) constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas, en algunos casos superan el 99% de unidades económicas, contribuyen significativamente a la creación de empleo, a la generación de riqueza y además satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. Son además el crisol en el que se forman grandes empresarios y el vehículo para el autodesarrollo de millones de personas. (Andriani, Biasca y Rodríguez, 2006).

“Las actividades para la administración de los procesos le dan un fuerte énfasis en la prevención y el aprendizaje organizacional porque los costos de evitar problemas en la etapa de diseño son mucho menores que los costos de corregir problemas que ocurren “más adelante”.” (Evans y Lindsay, 2008, p. 25)

“La coordinación entre funciones es esencial para una administración eficaz.” (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008, p. 4)

Escudero, J. (20011) afirma que las operaciones que se realizan en las secciones de compras, almacén, fabricación, ventas, etc..., deben quedar debidamente reflejadas en soportes materiales para que exista la constancia de las mismas. Además, cada vez que se cambia un producto de lugar o se transforma un material debe existir una información documental que respalde o justifique dicho cambio. (p. 82).

Anaya, J. (2008) señala que el objetivo fundamental de una correcta gestión de almacenes se basa en el principio de conseguir el grado de servicio requerido por el mercado a un nivel de costes aceptable para la empresa. (p. 21).

## 5.2 Marco conceptual

- ∞ **Almacén:** Local, edificio o parte de este que sirve para depositar o guardar gran cantidad de artículos, productos o mercancías para su posterior venta, uso o distribución.
- ∞ **Conduce:** Término contable también conocido como “Orden de despacho”, se entiende como tal, los pedidos de mercancía recibidos en el departamento de ventas de una empresa y que deben ser tomados en cuenta en la contabilidad de la misma.
- ∞ **Estiba:** Es el proceso de acomodar la carga en un espacio del almacén, muelle o medio de transporte.
- ∞ **Flete:** Alquiler de un medio de transporte. El término puede hacer referencia al precio del alquiler, a la carga que se transporta o al vehículo utilizado.
- ∞ **Inventario:** Conjunto de mercancías o artículos acumulados en el almacén en espera de ser vendidos o utilizados en el proceso productivo.
- ∞ **Método:** Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

- ∞ **Operaciones:** Son las actividades que se relacionan con la creación de bienes y servicios a través de la transformación de insumos en salidas.
  
- ∞ **Procedimiento:** Método o modo de tramitar o ejecutar una cosa.
  
- ∞ **Proceso:** Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.

### **5.3 Marco espacial**

El proyecto se realizará en la empresa CP Comercial, en el mercado de la ciudad de San Cristóbal, República Dominicana.

### **5.4 Marco temporal**

La investigación se realizara durante el año 2014.

## 6. HIPOTESIS

### 6.1 Primer grado

No existe un proceso establecido que sea adecuado para el despacho y recibo de mercancías del almacén de CP Comercial.

### 6.2 Segundo grado

No existe un proceso establecido que sea adecuado para el despacho y recibo de mercancías del almacén de CP Comercial, lo que provoca que se cometan errores en la carga, distribución y entrega de pedidos, por la falta de control en el manejo de las operaciones de la empresa.

### 6.3 Variables – Indicadores

Variables	Indicadores
Almacén	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Capacidad de almacenaje.</li><li>➤ Inventario disponible.</li><li>➤ Cantidad de camiones.</li><li>➤ Cantidad de choferes.</li><li>➤ Cantidad de cargadores.</li><li>➤ Nivel de entrenamiento.</li><li>➤ Nivel de eficiencia de las operaciones.</li></ul>

## 7. ASPECTOS METODOLOGICOS

### 7.1 Tipo de Estudio

En la presente investigación se utilizarán los siguientes tipos de estudio:

- **Exploratorio:** Este tipo de estudio constituye la base sobre la cual se plantea el problema y se formula la hipótesis.
- **Descriptivo:** Mediante este, se analizarán los rasgos y componentes que conforman el problema de estudio, detallando los elementos y características de los hechos o situaciones que se presentarán.
- **Explicativo:** Este estudio será utilizado para dar explicación a los hechos y fenómenos planteados en las hipótesis a partir del problema de investigación.

### 7.2 Métodos de Investigación

En la presente investigación se recurrirá a los siguientes métodos de investigación:

- **Observación:** Se recolectará información por medio de la observación de las labores diarias que se realizan en el almacén. Se hará énfasis en el desempeño de cada uno de los empleados y de la persona a cargo de dirigir las operaciones que se realizan allá.
- **Deductivo:** Se utilizará este método, porque se partirá de premisas generales para luego direccionarse a casos particulares que han de ser tratados en el proyecto.

## 7.3 Fuentes y técnicas de la investigación

### 7.3.1 Fuentes Documentales

- **Fuentes Primarias:** El presidente de la empresa, el encargado de almacén y los choferes a cargo de la distribución de mercancías.
- **Fuentes Secundarias:** Libros relacionados a la administración de operaciones, control de almacén y manejo de inventarios. También diccionarios, revistas y artículos de internet que contengan información sobre el tema de estudio.

### 7.3.2 Fuentes Técnicas

En la investigación se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de información:

- **La observación:** Para esta investigación se recogerá información por medio de la observación de las labores diarias que se realizan en el almacén.
- **Entrevista:** Se realizarán entrevistas al Presidente de la empresa, al encargado de almacén y a los choferes encargados de la distribución. También a otras personas que puedan ofrecer datos valiosos para la realización del proyecto.
- **Cuestionarios:** Se elaboraran cuestionarios para realizar encuestas a los empleados y clientes externos.

## 7.4 Tratamiento de la información

La información obtenida de los cuestionarios realizados a los diferentes usuarios de la empresa CP Comercial, será tabulada y se realizarán gráficos para su posterior análisis y comprobar si los objetivos de la investigación fueron alcanzados.

## **8. TABLA DE CONTENIDO**

### **CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Las Pymes en República Dominicana**

1.1.1 Aspectos generales

1.1.2 Clasificación

1.1.3 Características

1.1.4 Ventajas y desventajas

#### **1.2 Administración de almacén y control de inventario**

1.2.1 Conceptualización

1.2.2 Importancia y objetivos

1.2.3 Funciones del almacén

1.2.4 Procesos de la gestión de almacenes

1.2.5 Los inventarios

### **CAPITULO 2: ANALISIS Y SITUACION ACTUAL DE CP Comercial**

#### **2.1 Reseña histórica**

#### **2.2 Descripción de la empresa**

2.2.1 Organigrama

2.2.2 Principales productos

#### **2.3 Pensamiento estratégico**

2.3.1 Misión

2.3.2 Visión

2.3.3 Valores

#### **2.4 Análisis FODA**

### **CAPITULO 3: EVALUACION DE LA INVESTIGACION Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS OPERACIONES DE RECIBO Y DESPACHO DE MERCANCIA.**

## 9. BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

### Libros

Andriani, C., Biasca, R. y Rodriguez, M. (2006). Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial. México: Norma Ediciones.

Evans, J., Lindsay, W. (2008). Administración y control de la calidad. (7ma ed.) México: Cengage Learning.

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. (8va ed.). México: Pearson Educación.

### Recursos electrónicos

Anaya, Julio. (2008). Almacenes: análisis, diseño y organización. Disponible en: [http://books.google.com.do/books?id=ND-L5bo-5aYC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+almacen&hl=es&sa=X&ei=5j6FU\\_uzBYKlsAS7-4CYBg&ved=0CEYQ6AEwAw#v=onepage&q=gestion%20de%20almacen&f=false](http://books.google.com.do/books?id=ND-L5bo-5aYC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+almacen&hl=es&sa=X&ei=5j6FU_uzBYKlsAS7-4CYBg&ved=0CEYQ6AEwAw#v=onepage&q=gestion%20de%20almacen&f=false)

S.N. (2010, 07). Formularios de contabilidad. BuenasTareas.com. Recuperado 05, 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Formularios-De-Contabilidad/485329.html>

Estiba. (s.f.) Recuperado el 19 de Mayo del 2014 de: <http://www.acecarga.net/glosario.htm>

Flete. (s.f.). Recuperado el 19 de Mayo de 2014 de: <http://definicion.de/flete/#ixzz32eAJXyNp>

Inventario. (s.f.). Recuperado el 19 de Mayo del 2014 de: <http://www.economia48.com/spa/d/inventario/inventario.htm>

Padilla, Álvaro. (2012). Administración de operaciones. Definición y aplicación. Obtenido el 24 de Mayo del 2014 en: [http://www.mailxmail.com/administracion-operaciones-definicion-aplicacion\\_h](http://www.mailxmail.com/administracion-operaciones-definicion-aplicacion_h)

## 10. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividades	Meses																			
	MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO						
	Semanas																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4			
ETAPA No.1																				
Presentación de temas a aprobar																				
Entrega del primer borrador del anteproyecto																				
Entrega final del anteproyecto																				
ETAPA No. 2																				
Elaboración y revisión primer borrador																				
Entrega capítulo 1																				
Elaboración y revisión segundo borrador																				
Entrega capítulo 2																				
Elaboración y revisión último capítulo																				
Entrega último capítulo																				
ETAPA No. 3																				
Elaboración del informe final																				
Entrega proyecto final																				

## 11. PRESUPUESTO

---

### MONTO ESTIMADO

#### Ingresos

Recursos Propios 22,800.00

**Total Ingresos 22,800.00**

#### Gastos

Transporte y dieta 16,000.00

Servicio móvil e internet 4,125.00

Fotocopias e Impresiones 1,500.00

Empastado 600.00

Otros Gastos 575.00

**Total Egresos 22,800.00**

---