



UNPHU
Universidad Nacional
Pedro Henríquez Ureña

**VICERRECTORÍA DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN Y
ASUNTOS INTERNACIONALES
ESCUELA DE GRADUADOS**

**PLAN DE CONTROL DE INVENTARIO DEL ALMACÉN DE UNA EMPRESA DE
ALIMENTOS Y BEBIDAS. CASO DE ESTUDIO: ALMACÉN PRINCIPAL DEL
LOUNGE & GARDEN LA PLACETTE, SANTO DOMINGO**

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO POR:

Elena Del Conte Ayala

Gerson Antony Tejeda Puello

PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO DE:

Magister en Gerencia de Proyectos

Santo Domingo, D.N. República Dominicana

Enero, 2016

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	ii
LISTA DE CUADROS.....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	iv
LISTA DE ANEXOS.....	v
DEDICATORIAS.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	3
Capítulo 1. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	4
1.1 Inventario	4
1.2 Gestión de inventarios.	5
1.3 Tipos de inventarios.	8
1.4 Significado económico de los inventarios.	9
1.5 Métodos de gestión de inventarios.	10
1.5.1 Método de Máximos y Mínimos.	10
1.5.2 Método Justo a Tiempo (JIT)	12
1.5.3 Método de Análisis ABC	14
1.6 Administración de Almacenes	16
1.6.1 Almacén	16
1.6.2 Principios generales para el almacenamiento de alimentos y bebidas	17
1.6.3 Diseño de almacenes.	17
1.6.4 Seguridad en almacenes.	18
1.6.5 Equipos de Almacén	19
1.7 Las "5-S" en las operaciones de almacén	19
1.7.1 Clasificación y Descarte (seiri): separar innecesarios.	20
1.7.2 Organización (seiton): situar necesarios	20
1.7.3 Limpieza (seisō): suprimir suciedad	20
1.7.4 Higiene y visualización (seiketsu): señalar anomalías	21
1.7.5 Disciplina y compromiso (shitsuke): seguir mejorando	21
Capítulo 2. MARCO METODOLÓGICO	22
2.1 Tipo de Investigación	22

2.2	Diseño de la investigación	22
2.3	Definición de la Población y Muestra	23
2.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	24
2.5	Técnicas de análisis de la información	26
2.6	Plan de trabajo establecido.	26
Capítulo 3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA		29
3.1	Instalaciones	29
3.2	Distribución de espacios y capacidad actual	29
3.3	Oferta actual a los clientes.	33
3.4	Operación actual de inventarios de LA PLACETTE	33
3.4.1	Horario de trabajo y atención al público	34
3.4.2	Organigrama	34
3.4.3	Descripción de los cargos fijos	35
3.4.4	Descripción de los cargos contratados externos	36
3.5	Sistema electrónico de ventas y control de inventario	37
3.6	Gestión actual de compras, almacén y despacho	38
3.6.1	Compras	38
3.6.2	Almacenamiento temporal	40
3.6.3	Despacho de la bodega hacia cocina y bar	42
3.7	Flujogramas actuales de los procesos involucrados en el manejo de inventarios del Almacén	43
3.8	Análisis de la gestión actual y puntos de atención detectados	47
Capítulo 4. PROPUESTAS DE CAMBIOS		57
4.1	Propuestas de cambios físicos	57
4.1.1	Definición y delimitación de espacios para almacenamiento de materiales	57
4.2	Propuestas de cambio en áreas administrativas	59
4.2.1	Incrementar los inventarios de los productos imprescindibles para disminuir la frecuencia de compras	59
4.2.2	Evaluar la contratación de una persona que realice las compras en un vehículo propio de menor consumo de combustible.	60
4.2.3	Solicitar un crédito a institución bancaria o un socio inversionista.	61
4.3	Propuesta de cambios procedimentales y operativos	61
4.3.1	Definición de puestos y responsabilidades específicas.	62
4.3.2	Identificación de materiales a ser inventariados	63
4.3.3	Elaboración de manuales operativos	64
4.3.4	Definir Mínimos y Máximos	66
4.3.5	Control de Caducidades	68

CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75
REFERENCIAS WEB	78
GLOSARIO DE TÉRMINOS	80
ANEXOS	82

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Cuadro criterios de análisis de la información recolectada	27
Cuadro 2	Resumen de puntos de atención identificados en el proceso de compras	48
Cuadro 3	Resumen de puntos de atención identificados en el proceso de almacenamiento	51
Cuadro 4	Resumen de puntos de atención identificados en proceso de despacho.....	53
Cuadro 5	Tiempo máximos de preservación de alimentos en el Almacén de Alimentos	69
Cuadro 6	Tiempo máximos de preservación de Bebidas y Licores en el Almacén de Licores.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Fórmulas matemáticas del método de máximos y mínimos y su simbología	11
Figura 2.	Flujo de inventarios, en el método de máximos y mínimos	12
Figura 3	Clasificación de artículos de acuerdo al porcentaje de valor de uso	15
Figura 4	Fases 5S	21
Figura 5	Plan de trabajo (Cronograma).....	28

Figura 6.	Plano general.....	31
Figura 7.	Área frente a la Barra.....	31
Figura 8.	Área del Gazebo	32
Figura 9.	Área del Deck.....	32
Figura 10.	Bar.....	32
Figura 11	Organigrama actual de La Placette.....	34
Figura 12.	Flujograma proceso actual de gestión de inventario Almacén (MIA)	44
Figura 14.	Flujograma proceso actual de manejo inventario COCINA (MIC)	45
Figura 15.	Flujograma proceso actual de manejo inventario BAR (MIB).....	45
Figura 16	Árbol de problema.....	55
Figura 17	Árbol de Objetivo.....	56
Figura 18.	Distribución de espacios para el “Almacén de Licores” y “Almacén de Alimentos y Otros”	58

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Formato de entrevista semi estructurada utilizado
Anexo 2	Plan de trabajo detallado (Cronograma)
Anexo 3	Lista de Proveedores
Anexo 4	Lista de Insumos
Anexo 5	Ejemplo de requerimientos de insumos bar y cocina
Anexo 6	Fotos del estado actual del almacén.
Anexo 7	Manual Operativo del Manejo del Almacén de Licores, Alimentos y Otros.
Anexo 8	Máximos y Mínimos Alimentos y Otros
Anexo 9	Máximos y Minimos Licores
Anexo 10	Definición de Puestos de Trabajo de LA PLACETTE
Anexo 11	Cuadro de Preservación y caducidades de alimentos

DEDICATORIAS

A mis hijos Keily y Gehuel,
motivándome día tras día con su amor y alegría,
que impulsaron el cumplimiento de este sueño.

Gerson Tejeda

A, Sofi y Gaby, por ser mis grandes velas;
a mi madre, por haber hecho una embarcación segura;
a mi Pancho, Gianito, Alberto e Inés, mis hermanos, que han soplado siempre con
fuerza cuando el viento se ha debilitado;
y a todos mis compañeros de maestría, que hicieron de estos dos años,
un viaje inolvidable.

Elena

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres Cristian y Castulo por la oportunidad y su apoyo para concluir esta carrera con éxito.

A la Universidad, a la Ing. Elena Del Conte por guiarme y ser parte de mi desarrollo.

Aquella persona que conmigo compartió momentos incómodos, adversidades y demás triunfos, infundiéndome aliento sin ningún interés mi amada esposa Anyelica.

Gerson Tejeda

A LA PLACETTE por habernos dado la oportunidad de realizar este trabajo en su empresa.

A la Lic. Lourdes Concepción y al Ing. Willy Chamberl Villa por su asesoría en los aspectos técnico y su gran apoyo.

A la UNPHU y sus profesores por lo aprendido en estos años.

Al Ing. Gerson Tejeda, por su apoyo y camaradería en la realización del trabajo.

Elena

INTRODUCCIÓN

La creciente competitividad de los negocios asociados al sector alimentos y bebidas demanda cada día la satisfacción del cliente, disminución de los costos operativos y aumento de la eficiencia interna.

Según Brown (2007): “El reto de las micro empresas es alcanzar la sistematización de los procesos operativos de acuerdo a criterios técnicos sin hacer más complejas las tareas ni los esfuerzos de supervisión y control”.

El mismo autor, en su estudio realizado sobre los resultados de la gestión de nuevos restaurantes, entre el 57 y 61% de ellos fracasan durante los primeros tres años (26% durante el primer año de gestión, 19% durante el segundo y 14% en el tercero). Observó que las empresas que manejan restaurantes no franquiciados han empleado esfuerzos en la calidad de sus productos y servicios al cliente descuidando en su mayoría los sistemas de gestión interna, perjudicando con ello la eficiencia en el manejo del tiempo, generando conflictos internos o incrementando costos operativos.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) o empresas manejadas por sus dueños, en su mayoría no tienen definido un organigrama y las técnicas de gestión, descuidando la definición clara de las actividades que se realizan y responsabilidades de cada puesto de trabajo, por ser ellos mismos los que las ejecutan. El retrabajo, inadecuado manejo del tiempo, inconsistencia en los procedimientos realizados, son muchas veces las principales debilidades de las micro empresas (Cleri, 2007).

LA PLACETTE, ha identificado esta situación y solicitó apoyo a los autores del presente estudio en la evaluación de la actual gestión de control del Almacén principal como primer paso para el proceso de definición, documentación e implementación de todos los procedimientos operativos, unificación de formatos,

indicadores y reportes utilizados, así como de los sistemas de control necesarios para maximizar la productividad del negocio y el grado de satisfacción del cliente hacia el servicio ofrecido.

En el presente estudio se realizó una investigación descriptiva y analítica de la gestión actual del almacén y sus inventarios para poder obtener un diagnóstico del problema central, sus causas y consecuencias.

El diagnóstico realizado a través de entrevistas semi dirigidas, observación directa de la documentación y sus operaciones, permitió definir propuestas de cambio que se consideran puedan mejorar la planificación de las actividades involucradas del control de los inventarios, disponibilidad de los materiales e insumos utilizados en el bar y cocina, con una disminución de costos y conflictos internos e incremento de las ganancias.

Adicionalmente se suministrará a los Gerentes de LA PLACETTE y sus empleados un modelo de manual, flujogramas, formatos, instrucciones e informes de gestión que pueden ser replicables en el futuro para otros procedimientos que puedan ir incorporándose al sistema de calidad deseado.

El carácter poco complejo de los procedimientos propuestos busca garantizar su uso y de esta manera ir generando datos históricos que permitan a la Junta Directiva de LA PLACETTE realizar análisis económico tomando como base la gestión de inventarios, para así facilitar e inducir la elaboración de planes estratégicos.

JUSTIFICACIÓN

Las compras urgentes y a proveedores de productos más costosos, desconocimiento de las cantidades disponibles de materias primas e insumos requeridos para la operación, incapacidad de vender platos o bebidas ofrecidas en el menú, conflictos reiterados entre la Gerencia y los encargados de Bar y Cocina, son algunos de los problemas que ha enfrentado LA PACETTE por un inadecuado control de inventarios.

La operación inadecuada de los procesos que involucran la gestión de inventarios se evidencia al no disponer la empresa de una definición de las actividades requeridas, asignación de responsabilidades, falta de indicadores de control y seguimiento de sus resultados.

Adicional a ello, la ausencia de controles de inventario y desorganización en el área del almacén ha facilitado el robo de materiales por parte de los empleados incrementando los costos variables y por ello disminución de ganancias.

Los inventarios de materias primas, es el activo más importante del cual depende una empresa de ventas de alimentos y bebidas como LA PLACETTE, siendo éstas necesarias para generar ventas y por ende las utilidades.

El control de inventarios le permite a la empresa reducir costos relacionados con los reprocesos que con frecuencia realiza y contar con información actualizada y registros contables.

En cuanto a una justificación de carácter académico, el tema seleccionado permite el análisis y desarrollo de actividades pertinentes a la planificación, adquisiciones y gestión de calidad.

Capítulo 1. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1.1 Inventario

El concepto de inventario es presentado por muy diversos autores siendo alguno de ellos los siguientes:

La Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales (FIAEP, 2014), lo define como:

Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa: almacenes, patios, pisos de las tiendas, equipo de transporte y en los estantes de las tiendas de menudeo, entre otros. (p. 10)

Otro concepto que puede considerarse es el dado por Max Muller (2005) en su libro Fundamentos de Administración de Inventarios: “Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados” (p. 1).

Lacalle (2014), al respecto, señala que:

El inventario es el conjunto de operaciones que se lleva a cabo para comprobar el valor y el número de existencias de productos almacenados en un momento determinado. Dichas actuaciones suelen culminar con la confección de un documento que recibe el nombre, también, de inventario. (p. 290)

Para Pérez y Bastos (2006) el inventario “es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura” (p. 1).

Por lo tanto, podemos resumir que los inventarios destacan cantidad y tipo de materiales de cualquier índole, almacenados en un momento determinado bien sea para uso productivo, con propósito de venta, retribución de utilidades o simplemente hasta su desincorporación o desecho. Es por ello que, mantener el inventario, requiere de la aplicación de políticas y procedimientos que permitan administrar de manera eficiente la entrada y el despacho de mercancía en almacén o lugar dispuesto para su permanencia temporal.

En términos generales los inventarios se realizan a aquellos materiales que poseen algún valor o importancia para su propietario o responsable y, por esta razón, requieren información actualizada de sus cantidades y características.

Para el caso particular de los restaurante, los inventarios puedes responder a equipos (equipos de cocina, refrigeración, lencería, vajillas, cristalería) o materias (materias primas, productos elaborados, materiales de limpieza) que son almacenados temporalmente para la operación del negocio.

En relación a los negocios de venta de alimentos y bebidas, González (2014) define los inventarios como:

Los registros documentales de control de bienes que existen en todas las empresas. Ayudan a conocer la respuesta ante una determinada demanda y a realizar los pedidos o a detectar pérdidas o roturas, pero además son obligatorios para presentar las cuentas anuales de la contabilidad de la empresa (p. 61).

1.2 Gestión de inventarios.

En términos generales la gestión de inventarios se relaciona con la planificación y el control de inventarios. La planificación de inventarios según Díaz (1995) es

“mantener los costes propios del área en los niveles más bajos posibles”. En este sentido establece que: “cuanto mayor tiempo permanezcan los materiales y productos en inventario, mayores serán sus costes de posesión y gestión” (p. 103).

Para ello todas las técnicas de gestión de inventarios buscan responder a dos aspectos fundamentales: ¿Cuándo hacer los pedidos? y ¿cuánto pedir?.

En relación a cuándo hacer los pedidos se refiere al momento en que deben realizarse las adquisiciones u órdenes de compra; mientras que cuánto adquirir dependerá de los niveles mínimos y máximos establecidos para cada material, plazos de entrega, tasa de consumo y condiciones impuestas por los suplidores.

Según Díaz (1995):

“La gestión debe responder a la necesidad de mantener, en todas las fases del sistema logístico, un nivel óptimo de materiales y productos que sea capaz de incrementar al máximo la rentabilidad de los recursos financieros que se han invertido en su formación” (p. 90).

Es por ello que “es esencial en la gestión de inventarios lograr el nivel óptimo de existencias: aquel que minimizando los costos, garantice un buen respaldo para enfrentar la demanda” (<http://www.buenosnegocios.com/notas/498-inventario-cuanto-y-cuando-comprar>)

Johnson, Leenders y Flynn (2012) definen los factores que pueden complicar significativamente la toma de estas decisiones:

1. **Pronósticos:** Los administradores deben tomar decisiones de compras antes, y con frecuencia mucho antes, de que se conozcan las necesidades reales; por tanto, deben basarse en pronósticos, no sólo de la demanda futura, sino también de plazos de entrega, precios y otros costos. Tales pronósticos rara vez son perfectos.

2. **Costos:** Hay costos que se asocian con la colocación de órdenes, con el mantenimiento de inventarios y con el hecho de quedarse sin bienes y/o materiales.
3. **Disponibilidad:** Los materiales pueden no estar disponibles en las cantidades deseadas sin pagar un precio más alto o un cargo por la entrega.
4. **Relaciones precio-volumen:** Los proveedores pueden ofrecer reducción de precios por la compra de mayores cantidades.
5. **Faltantes:** Los faltantes de inventarios pueden ocasionar serias interrupciones. (p. 171)

Hay dos sistemas básicos de planificación de inventarios (1) modelos de cantidad de fija, y (2) modelos de período fijo (Johnson et al, 2012).

La política de inventarios de las empresas que emplean los modelos de **Cantidad Fija** es pedir una cantidad pre establecida cuando se alcanza el punto de reorden sin importar cuando éste ocurre.

El modelo del **Período de Tiempo Fijo**, en cambio, fundamenta la planificación de inventarios en la periodicidad de la reorden, reestableciendo las cantidades gastadas durante el mismo de acuerdo a las tasas de consumo registradas. Este modelo es aplicable para aquellos artículos donde los proveedores definen las frecuencias de entrega de manera periódica.

Según Vermorel (2013): “Todos los procesos que sustentan el suministro, el almacenamiento y la accesibilidad de los artículos deben asegurar la disponibilidad de los mismos al tiempo que se minimizan los costes de inventario” (<https://www.lokad.com/es/definicion-control-de-inventario>).

El mismo autor, al respecto, señala que:

El inventario representa una anticipación de la demanda futura y una compensación financiera entre costos en conflicto. Si se tiene un inventario demasiado grande, los costes de almacenamiento se disparan; si se cuenta con un inventario demasiado pequeño, se incurre inevitablemente en situaciones de faltas de existencias.

El desafío primario del problema de la optimización del inventario es la incertidumbre asociada a la demanda futura. De hecho, dado que la demanda futura es desconocida, la mayoría de las técnicas de optimización del inventario se valen de la estadística para pronosticar la demanda.

Si la empresa no controla de manera adecuada su inventario, no operará eficientemente, para cifrar las existencias máximas y mínimas de cada producto. Los problemas más frecuentes de la gestión de inventarios son: falta de registros, exceso de inventarios, insuficiencia de inventarios, robos, mermas y desorden.

1.3 Tipos de inventarios.

La FIAEP (2014) define los tipos de inventarios de acuerdo a las características físicas de los objetos a contar, pueden ser de los siguientes tipos:

Inventarios de materia prima o insumos: Son aquellos en los cuales se contabilizan todos aquellos materiales que no han sido modificados por el proceso productivo de las empresas.

Inventarios de materia semielaborada o productos en proceso: Como su propio nombre lo indica, son aquellos materiales que han sido modificados por el proceso productivo de la empresa, pero que todavía no son aptos para la venta.

Inventarios de productos terminados: Son aquellos donde se contabilizan todos los productos que van a ser ofrecidos a los clientes, es decir que se encuentran aptos para la venta.

Inventario en Transito: Se utilizan con el fin de sostener las operaciones para abastecer los canales que conectan a la empresa con sus proveedores y sus clientes, respectivamente.

Inventarios de materiales para soporte de las operaciones, o piezas y repuestos: Son los productos que aunque no forman parte directa del proceso productivo de la empresa, es decir no serán colocados a la venta, hacen posible las operaciones productivas de la misma, estos productos pueden ser: maquinarias, repuestos, artículos de oficinas, etc.

Inventario en consignación: Son aquellos artículos que se entregan para ser vendidos o consumidos en el proceso de manufactura pero la propiedad la conserva el proveedor. (p.11)

1.4 Significado económico de los inventarios.

“En el caso de cualquier artículo incluido en el inventario, los costos de tenerlo deben ser inferiores a los que se tendrían de no contar con él; el inventario existe tan sólo por esta razón” (Johnson et al, 2012, p. 186).

Los mismos autores establecen que los inventarios están asociados a los siguientes costos (p. 186):

Los **costos de mantenimiento o de posesión** incluyen: cargos por acarrees; gastos de instalaciones de almacenamiento o renta de almacenes; costo de equipos para acarreo; costos de almacenaje, de mano de obra y de operación; primas de seguros; rupturas; robos; obsolescencia; impuestos; y costos de inversión o de oportunidad. En pocas palabras, se incluye cualquier

costo asociado con el hecho de tener inventarios, en oposición al hecho de no contar con ellos.

Los **costos de ordenamiento o de compra** incluyen los gastos administrativos, de oficinas, materiales, teléfonos, envíos postales, fax, correos electrónicos, contabilidad, transporte, inspección y recepción asociados con una orden de compra o de producción.

Los **costos de faltantes de inventarios** son aquellos que surgen cuando se carece de las partes o materiales que se requieren a la mano cuando y donde se necesitan. Incluyen las ganancias que se pierden sobre las ventas no cerradas (tanto actuales como futuras), los costos de cambios que ocasionan los faltantes, la sustitución de partes o materiales menos convenientes o más costosos, los costos de reprogramación y de los despachos rápidos, el tiempo inactivo de la mano de obra y de las máquinas, y otros similares.

1.5 Métodos de gestión de inventarios.

1.5.1 Método de Máximos y Mínimos.

La FIAEP (2014), define este método de la siguiente manera:

Consiste en establecer niveles máximos y mínimos de inventario y un periodo fijo de revisión de sus niveles. El inventario se revisa solo en estas ocasiones y se ordena o se pide la diferencia entre el máximo y la existencia total (cantidad existente más cantidad en tránsito). En sistemas automatizados estas fechas no se preestablecen, sino que se calculan los puntos de revisión y el sistema avisa cual es el mejor momento de efectuar la compra y la cantidad a solicitar (p. 13)

Figura 1. Fórmulas matemáticas del método de máximos y mínimos y su simbología

$$\begin{aligned} P_p &= C_p \times T_r + E_m \\ E_M &= C_M \times T_r + E_m \\ E_m &= C_m \times T_r \\ C_P &= E_M - E \end{aligned}$$

Donde:

- P_p= Punto de Pedido
- T_r= Tiempo de reposición de inventario (en días)
- C_p= Consumo promedio (diario)
- C_M= Consumo máximo (diario)
- C_m= Consumo mínimo (diario)
- E_M= Existencia máxima
- E_m= Existencia mínima (o de seguridad)
- C_P= Cantidad de pedido
- E= Existencia actual

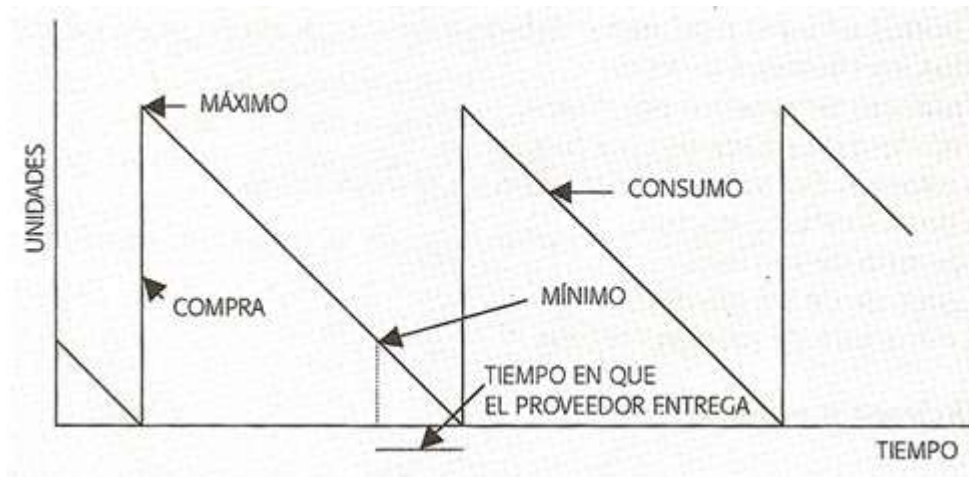
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de FIAEP.

El uso de este método considera que el punto en el cual se debe emitir una orden de pedido es cuando el inventario alcanza el punto mínimo establecido, garantizando la demanda hasta tanto es recibido el pedido.

La cantidad del pedido es calculada en función a la existencia en el almacén al momento de emitir la orden de compras y Punto de Pedido (P_p).

Para el uso de este método se deben considerar la disponibilidad para almacenar, tiempo de reabastecimiento, que tan confiable es el proveedor, posibles fluctuaciones en las solicitudes y expiración del producto.

Figura 2. Flujo de inventarios, en el método de máximos y mínimos



Fuente: Cuevas, 2002.

Estos elementos se establecen al nivel más bajo posible y a su vez considerando un margen de seguridad, con el objetivo de prevenir el agotamiento de existencias.

Según Mtz (2014), al respecto, señala que el método de máximos y mínimos representa la cantidad que se supone es más conveniente por comprar como punto de requisición. Entonces el punto máximo del inventario se fijará como la suma del mínimo real más la cantidad de la requisición. Mientras el mínimo real será el punto mínimo por el cual no se permitirá que disminuyan las materias primas antes de que se efectúe un nuevo pedido (Lamina 5)

1.5.2 Método Justo a Tiempo (JIT)

En relación a este método el FIAEP (2014) señala que:

Fue diseñado por el Ingeniero Mecánico Japonés Taiichi Ohno (1912-1990), el método Justo a Tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También conocido como método Toyota o JIT, permite aumentar la productividad. Permite reducir el costo de la gestión y por pérdidas en

almacenes debido a acciones innecesarias, de esta forma, no se produce bajo ninguna predicción, sino sobre pedidos reales.

Una definición del objetivo del Justo a Tiempo es producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan. (p. 14-15)

Según este método todo aquello que no sea absolutamente esencial para añadir valor al producto es considerado como desperdicio. Por ello, "cualquier cosa distinta de la cantidad mínima de equipamiento, materiales, partes, espacio y tiempo, que sea absolutamente esencial para añadir valor al producto (Suzaki, 1985)" (FIAEP, 2014, p. 15)

En ese orden de ideas, el método busca eliminar actividades innecesarias en cada proceso, disminuir al mínimo los inventarios (siempre y cuando se disponga de proveedores confiables) y establecer la calidad y fiabilidad de los productos en el máximo nivel posible, considerando una tolerancia cero a errores.

Este método está fundamentado en 4 pilares principales o principios:

1. Poner en evidencia los problemas fundamentales
2. Eliminar despilfarros
3. En busca de la simplicidad
4. Diseñar sistemas para identificar problemas

Poner en evidencia los problemas fundamentales se refiere a no tratar de tapan los problemas de suplidores, o transporte u otros, incrementando los inventarios. Cuando estos impases surgen en organizaciones de tipo restaurantes, la respuesta muchas veces es incremento de existencias para cubrir el inconveniente. En cambio, JIT tiene como filosofía identificar los problemas que debemos afrontar al momento de presentarse.

Deshacerse de despilfarros implica reducir costos, alcanzar niveles de calidad más altos, bajar los tiempos de elaboración e incrementando el nivel de atención a clientes.

Según este método mientras más simples sean sus enfoques más eficaz será su gestión. Igualmente, la identificación de problemas de manera oportuna y la atención de los mismos hasta su resolución permitirá adquirir ventaja a lo largo del proceso.

Todo lo antes expuesto, permite resaltar, el mejoramiento continuo como foco activo del valor del producto final y por consiguiente la retroalimentación de nuestros clientes como parte de la cadena de valores, que por medio a su satisfacción pretende dirigirnos a un nivel óptimo de calidad.

1.5.3 Método de Análisis ABC

Collignon y Vermorel (2012) definen este método de la siguiente manera:

El método ABC (también llamado método Pareto) es un sistema de categorización de inventario que consiste en la división de los artículos en 3 categorías (A, B y C): Los artículos pertenecientes a la categoría A son los más valiosos. Mientras que los artículos pertenecientes a la categoría C son los menos valiosos. Este método tiene como objetivo llamar la atención de los gerentes hacia los poco artículos de importancia cruciales (artículos A) en lugar de atender muchos artículos triviales (artículos C) ([https://www.lokad.com/es/definicion-analisis-abc-\(inventario\)](https://www.lokad.com/es/definicion-analisis-abc-(inventario)))

Donde los artículos A son los considerados de valor de consumo anual **más elevado**.

Este método considera que 70-80 % del valor de consumo anual de la empresa generalmente lo representa un máximo de 20 % de los artículos de inventario totales.

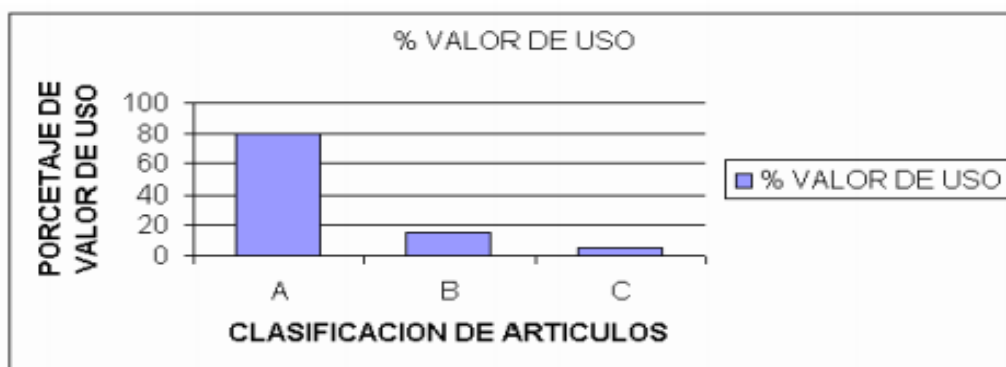
Los artículos clasificados como “C” son aquellos donde su valor de consumo es menor que los A y B, a pesar de poder representar un alto porcentaje de los artículos consumidos. Los autores antes citados refieren que los artículos “C” tienden a representar el 50 % de los artículos de inventario totales pero únicamente el 5% del valor de inventario. En este sentido, los artículos B representan la clase intermedia, con un valor de consumo medio.

Para esta clasificación Collignon y Vermorel (2012) presentan la siguiente fórmula de cálculo: (Demanda anual) x (coste de artículo por unidad).

La ventaja de este método es que facilita a los gerentes y administradores de inventario centrar su atención hacia los pocos artículos que representan una importancia crucial para el negocio (artículos A) en lugar de dispersar su atención en muchos artículos triviales (artículos C).

Una gráfica de este método, puede representarse de la siguiente manera:

Figura 3 *Clasificación de artículos de acuerdo al porcentaje de valor de uso*



Fuente: Cruelles, 2012

1.6 Administración de Almacenes

1.6.1 Almacén

El almacén es el área física definida para recibir, almacenar, custodiar y despachar materiales, equipos o cualquier otro bien de manera temporal hasta su uso, venta o desecho.

Algunos autores definen el almacén en función de sus prácticas de gestión y almacenamiento como es el caso siguiente:

“Es un área física que cumple determinados requisitos y que, organizada de manera lógica y sistemática, se destina a la recepción, aceptación, custodia, conservación y distribución de los bienes que van a emplearse para la producción o el servicio” (Rubio y Villarroel, 2012, p. 10).

Según los mismos autores, la gestión de almacenes es:

El proceso de la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén de cualquier material, ya sea materias primas, productos semi-elaborados o productos terminados, además del tratamiento e información de los datos generados. (p.10)

Según la FIAEP (2014) el almacenista es “aquella persona encargada de recibir, guardar, proteger, custodiar y despachar toda clase de materiales y/o artículos”. (p. 26)

Es el encargado de llevar el control de entradas y salidas de la mercancía almacenada, velar por su seguridad, calidad y condiciones adecuadas de

preservación y almacenamiento. Es responsable del conteo, la medición y control de la mercancía.

1.6.2 Principios generales para el almacenamiento de alimentos y bebidas

Para el almacenamiento de alimentos y bebidas es importante tener conocimiento de la fecha de ingreso de las mercancías y resguardar las mismas en los lugares adecuados según sus características y normas de conservación e higiene de dichos alimentos y bebidas.

Por razones de posibles pérdidas por daños o vencimiento, es importante definir el momento exacto en que deben hacerse los pedidos y sus recepciones así como los despachos a fin de asegurar la adecuada temperatura, luz, humedad, etc. que puedan requerir los mismos.

Adicionalmente, es importante conocer el tipo de información que debe manejarse para el control de cada grupo de inventario, valorización de requisiciones, los métodos que se aplican para el cálculo de cantidades requeridas, los niveles mínimos de existencias y consumo normal al mes de cada material. Otro aspecto fundamental es el tratamiento o análisis que se le dará a la información generada y la distribución requerida.

1.6.3 Diseño de almacenes.

El diseño de almacenes es una actividad que debe adaptarse al tipo de mercancía que va a contener, volúmenes, pesos y presentación en que son manejados; adicionalmente es importante manejar las condiciones y tiempos de preservación de cada mercancía a fin de mantener la calidad el mayor tiempo posible.

Según la FIAEP (2014), el uso de planos arquitectónicos para el diseño de almacenes permite visualizar los mismos. Adicional a esto, establece que los

almacenes deben ser diseñados en “términos de metros cúbicos y no de metros cuadrados, ya que el espacio vertical puede ser convenientemente utilizado de manera de aumentar al máximo el volumen de almacenamiento sin aumentar la superficie requerida”. (p. 27)

El ambiente de trabajo debe resultar agradable e incorporar la posibilidad de crecimiento futuro, así como la movilización del personal que allí labore y la circulación de las cargas. La buena iluminación es otro factor importante al momento de su diseño ya que agiliza la localización de materiales, reduce posibles accidentes y robos. Por último, la incorporación de un sistema de detección y extinción de incendios es indispensable para prevenir pérdidas o daños.

Los principios de diseño deben contemplar aspectos como:

- Minimización de costos de gestión.
- Máximo aprovechamiento del espacio.
- Facilidad de acceso a los materiales almacenados.
- Minimización de los recorridos internos

1.6.4 Seguridad en almacenes.

Uno de los problemas de seguridad en todo almacén es la posibilidad de ocurrencia de incendios, inundaciones o cualquier evento que ponga en riesgo la inversión económica allí resguardada, que pueda ocasionar la paralización del negocio o accidentes laborales que puedan afectar al personal que allí labora.

Adicionalmente, los robos pueden ser un factor de pérdidas económicas si no son prevenidos y controlados.

Por estas razones los almacenes presentan con frecuencia espacios con acceso restringido, inventarios periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de

materiales, sistemas de detección y control de incendios, así como sistemas de cámaras.

1.6.5 Equipos de Almacén

Existen distintas formas de almacenamiento y equipos utilizados para ello, según las características de los materiales que van a ser resguardados. En las empresas como LA PLACETTE (restaurantes) la técnica más empleada es la estantería, que pueden ser abiertas o cerradas, con entrepaños para la colocación de materiales de volumen intermedio, racks planos para paletas o con vigas inclinadas para barriles o elementos cilíndricos, etc.

Neveras, refrigeradores verticales u horizontales o cuartos fríos, para aquellos insumos que requieren condiciones de temperatura especial.

En los negocios de superficies reducidas, el transporte interno y hacia el exterior se realiza de manera manual o a través de carretillas.

1.7 Las "5-S" en las operaciones de almacén

El método de las 5S, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco palabras clave o etapas. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una productividad y un entorno laboral que pudiera lograr los objetivos institucionales. (FIAIEP, 2014, p. 55)

Las 5S es una técnica que busca disciplinar, comprometer y organizar una empresa por medio de la creación de actividades de índole culturales de calidad y aumento de la productividad. Esta técnica es ampliamente conocida como una práctica de calidad.

Las fases de la 5S son las siguientes (<https://es.wikipedia.org/wiki/5S>):

1.7.1 Clasificación y Descarte (seiri): separar innecesarios.

Consiste en disponer de todo lo necesario, diferenciando los elementos o características de un procesos que son indispensables de aquellos que no lo son.

Particularmente esta etapa busca lugares libres para ser aprovechados y poner a mayor alcance aquellos elementos de uso más frecuente. Materiales que se utilizan menos de una vez al mes (como los quipos de buffet para eventos especiales, deberían ser dispuestos en estanterías más elevadas que los elementos de uso semanal o diario).

1.7.2 Organización (seiton): situar necesarios

Establece la necesidad de definir los lugares donde son almacenados cada uno de los materiales. A medida que todo el personal involucrado con la gestión del almacén conozca el lugar definido para cada material disminuirá el esfuerzo de búsqueda cada vez que éste se requiera, así como el tiempo asociado a las actividades de toma de inventarios físicos.

1.7.3 Limpieza (seisō): suprimir suciedad

La tercera etapa es la que se refiere a la limpieza de las áreas (seisō). Consiste en identificar y eliminar las fuentes que generan suciedad o desperdicios y evitar que éstas vuelvan a formarse.

Un ejemplo de ello es disponer de un sitio donde serán almacenadas las cajas o empaques en que son recibidos los productos; ésto evitaría su disposición en cualquier lado del almacén cuando son dispuestos en las estanterías, hasta tanto sean botados a la basura.

1.7.4 Higiene y visualización (seiketsu): señalar anomalías

“Consiste en detectar situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todos” (FIAEP, 2014, p.58).

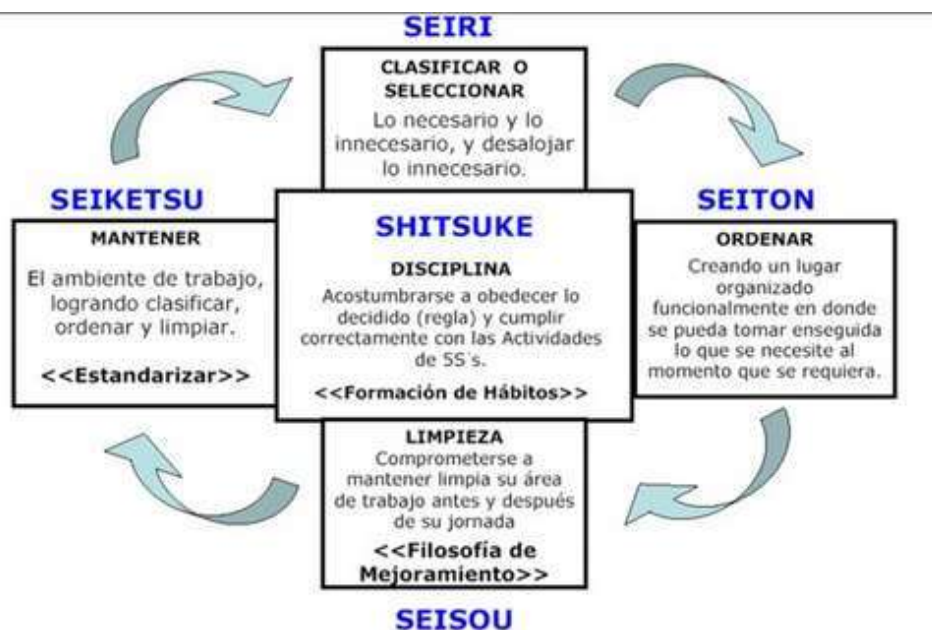
La señalización de las normas establecidas, lugares de almacenamiento y señales de seguridad, mejoran la gestión e incrementan la productividad de las empresas.

1.7.5 Disciplina y compromiso (shitsuke): seguir mejorando

En esta etapa se incorpora la retroalimentación del sistema y con ello la mejora continúa, cerrando el ciclo PDCA (Planificar, hacer, verificar y actuar), siendo ésta imprescindible para alcanzar la excelencia.

Podemos decir que es un sistema de aplicación rigurosa que controla los resultados por medio de comparaciones de los estándares u objetivos definidos, documenta y retroalimenta el proceso.

Figura 4 Fases 5S



Fuente: Vargas, H. (S/F).

Capítulo 2. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo define el marco metodológico utilizado en la investigación del diagnóstico desarrollado, análisis que derivaron de éste y los procesos mediante los cuales se identificaron y formularon las propuestas de cambio planteadas.

2.1 Tipo de Investigación

Es una investigación descriptiva analítica, con el objeto de investigar los hechos resaltantes de una situación o evento, las características más importantes y sus manifestaciones. Se caracteriza por la evaluación de las circunstancias o causas de los problemas detectados y sus propiedades, evaluando diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

En este caso específico, el objeto de la investigación es la descripción de la actual gestión de inventarios del almacén principal del LA PLACETTE y el análisis de sus repercusiones en la operación del negocio, de los problemas detectados y las causas que los originan.

2.2 Diseño de la investigación

La presente investigación fue diseñada, con el propósito de elaborar un diagnóstico del sistema actual del control de inventario del almacén principal del Lounge & Garden LA PLACETTE con el objeto de identificar los procesos involucrados, actividades, tareas y responsabilidades asociados. Para ello se diseñó un formato de entrevista semi estructurada que sería utilizado como referencia para dirigir las reuniones con los involucrados en la gestión de inventarios: Gerentes, Jefe de Cocina y Bartender (ver Anexo 1)

Adicionalmente, se realizaron inspecciones en las diversas áreas de trabajo durante las operaciones de los diferentes turnos, se observaron los métodos de trabajo y sistemas de control utilizados y se registraron los hallazgos.

Entre las actividades realizadas se señalan:

1. Identificación de los procedimientos con los cuales son administrados los inventarios en la empresa objeto de estudio.
2. Revisión documental de información relativa a técnicas generales de gestión de inventario y particulares de empresas relacionadas con la venta de alimentos y bebidas.
3. Elaboración del diagnóstico identificado y descripción de las observaciones realizadas a los procedimientos y sistemas de control susceptibles de mejoras.
4. Elaboración de las propuestas de cambios que se consideran necesarias para incrementar la eficiencia de los sistemas.
5. Diseño del manual de procedimiento de la gestión de inventario del almacén de licores y alimentos.
6. Diseño de los formatos requeridos para la sistematización de las actividades.
7. Diseño de los formatos de reportes diarios, mensuales y anuales.
8. Diseño del programa de capacitación al personal involucrado en la gestión de inventarios.
9. Conclusiones y recomendaciones finales del trabajo.

2.3 Definición de la Población y Muestra

La población es “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio”. Mientras, la muestra “es la parte representativa de una población” (Tamayo, 2004), la cual puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso.

La presente investigación consideró como población la información generada por LA PLACETTE desde la apertura de sus operaciones: Septiembre 2014 hasta la fecha (diciembre 2015); utilizando como muestra las actividades, procesos y registros realizados durante los meses de noviembre y diciembre del 2015, ya que éstos se consideraron representativos de la experiencia acumulada y puesta en práctica de todas las mejoras que puedan haber sido implementadas desde la apertura hasta la presente fecha.

Por lo antes descrito se trata de una muestra no probabilística por cuanto no consideró valores estadísticos, ni datos históricos; sino más bien las causas relacionadas con la situación actual, problema central y consecuencia derivadas de este.

2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Como instrumentos y técnicas de recolección de datos se utilizó la entrevista semiestructurada y la observación directa de los distintos procedimientos que se utilizan actualmente en LA PLACETTE en el control de inventarios.

La entrevista semiestructurada generó la información relativa a los criterios utilizados por parte de los entrevistados permitiendo comparar las diversas opiniones en cuanto a procedimientos y sistemas de control utilizados por cada uno de ellos, identificar contradicciones, superposición de roles o vacíos de información.

Estas entrevistas fueron realizadas los días 23 y 24 de noviembre del 2015, a los siguientes cargos involucrados en la gestión de inventarios del almacén:

- Gerente de Licores y Otros
- Gerente de Alimentos
- Gerente de Servicios Generales y Eventos
- Bartender
- Jefe de Cocina

Adicional a las entrevistas, la observación directa permitió evaluar los procedimientos actuales, instrumentos de registro utilizados, así como las condiciones físicas de las áreas de trabajo o de almacenaje de los inventarios. Para esto se observó durante diversos días de trabajo (23 al 27 de noviembre) las actividades desempeñadas por el personal, los responsables de la ejecución, la consistencias con los flujogramas descritos y sus problemas, etc.

La observación no participativa durante el periodo de tiempo de análisis establecido para la presente investigación permitió analizar la gestión actual del almacén e identificar los principales problemas y sus causas.

En términos generales, las entrevistas permitieron levantar información relacionada a:

- Nombre del entrevistado.
- Cargo.
- Responsabilidades del cargo relacionadas a la administración de inventarios.
- Proporción de tiempo dedicado a cada función
- Formatos o planillas utilizados.
- Normas utilizadas para conservación física de los alimentos y bebidas.
- Planificación de las compras
- Máximos y Mínimos
- Tiempo de permanencia de los alimentos y caducidad.
- Principales problemas detectados, causas y consecuencias.

Este modelo de entrevista permitió obtener información objetiva de los aspectos relacionados con el manejo de inventarios que actualmente se aplican en la empresa objeto de estudio, lo cual lleva a que la propuesta que se diseñe tome en cuenta las particularidades y necesidades de dicha empresa.

2.5 Técnicas de análisis de la información

En el Cuadro 1 se presenta una síntesis de las técnicas a empleadas en el análisis de la información recolectada.

2.6 Plan de trabajo establecido.

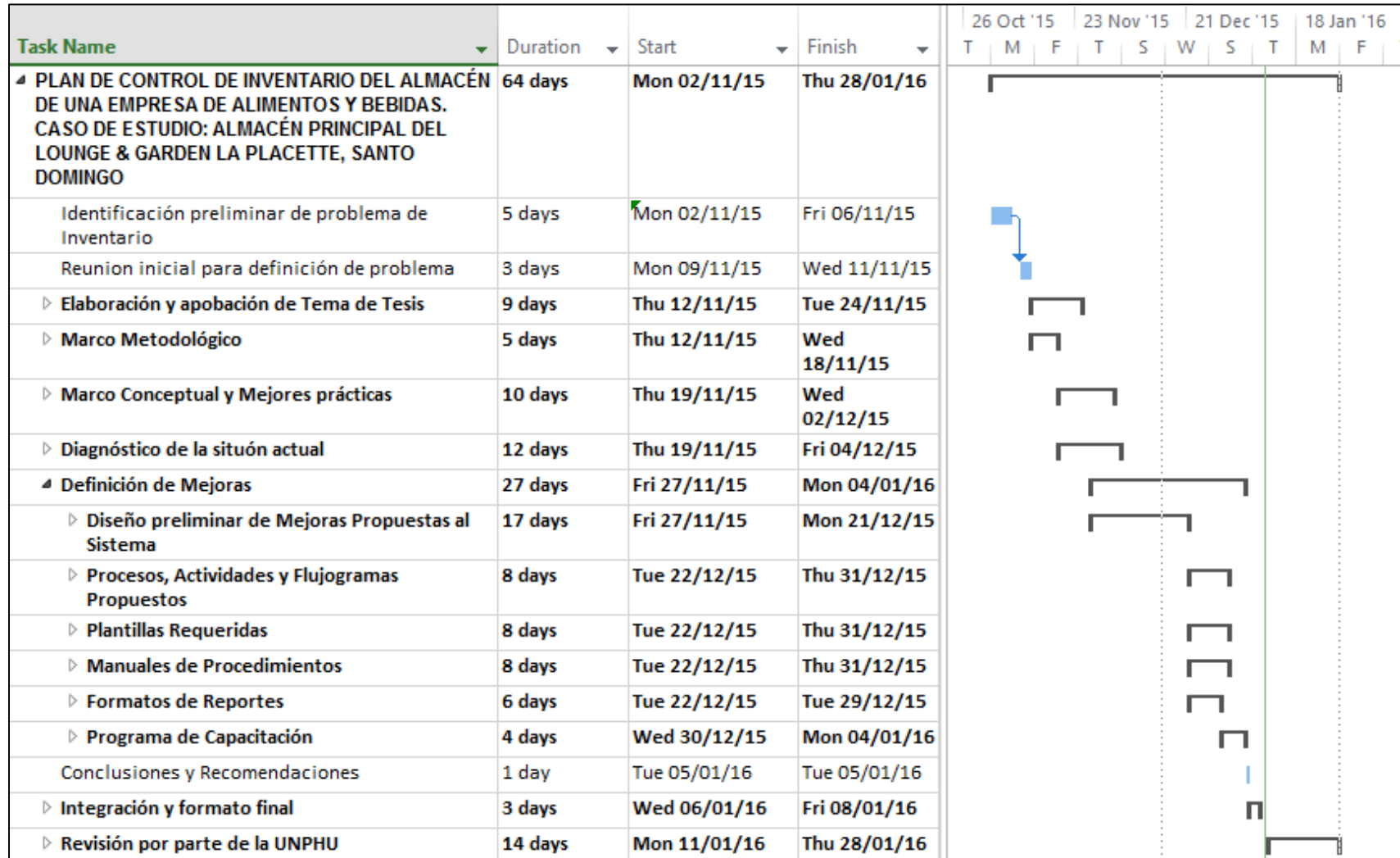
En la Figura 5 se presenta el cronograma establecido en el plan de trabajo y en el Anexo 2 se incluye el cronograma detallado.

Cuadro 1. Cuadro criterios de análisis de la información recolectada

Tipo de información	Técnica de análisis
Entrevista semiestructurada	Análisis cualitativo de la información dada por el entrevistado, en el que se tienen en cuenta categorías tales como: <ol style="list-style-type: none">1. Conocimiento de las funciones, actividades y responsabilidades2. Conocimiento de los procedimientos y sistemas de operación del control de inventarios3. Cumplimiento de procedimientos
Observación	Análisis cualitativo de los procedimientos realizados, las condiciones físicas de la organización y de almacenaje de los inventarios.
Árbol de Problema	Técnica participativa que ayuda a resolver problemas, causas y efectos de manera organizada, generando un modelo de relaciones causales entorno a un problema.
Árbol de Objetivos	Diagrama utilizado para definir criterios de evaluación de las distintas soluciones a un problema.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5 Plan de trabajo (Cronograma)



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

LA PLACETTE es un Lounge/Restaurant ubicado en el Polígono Central de la ciudad de Santo Domingo, específicamente en la calle Porfirio Herrera No. 23 de Piantini. Inició sus operaciones en septiembre del año 2014 por la empresa Fossaroli Investment, SRL.

3.1 Instalaciones

El local cuenta con un **área total de 275 m²** distribuidos en tres áreas de mesas (Gazebo, Deck y área frente a la barra), cocina, bar, sótano (actualmente utilizado como depósito) y 2 baños. Las superficies de cada una de estas áreas son las siguientes:

- Gazebo: 37.00 m²
- Deck: 44.00 m²
- Frente a la barra: 48.00 m²
- Cocina: 13.50 m²
- Baños: 7.50 m²
- Bar: 6.00 m²
- Sótano: 37.00 m²
- Pasillos, escaleras y jardineras: 82.00 m²

3.2 Distribución de espacios y capacidad actual

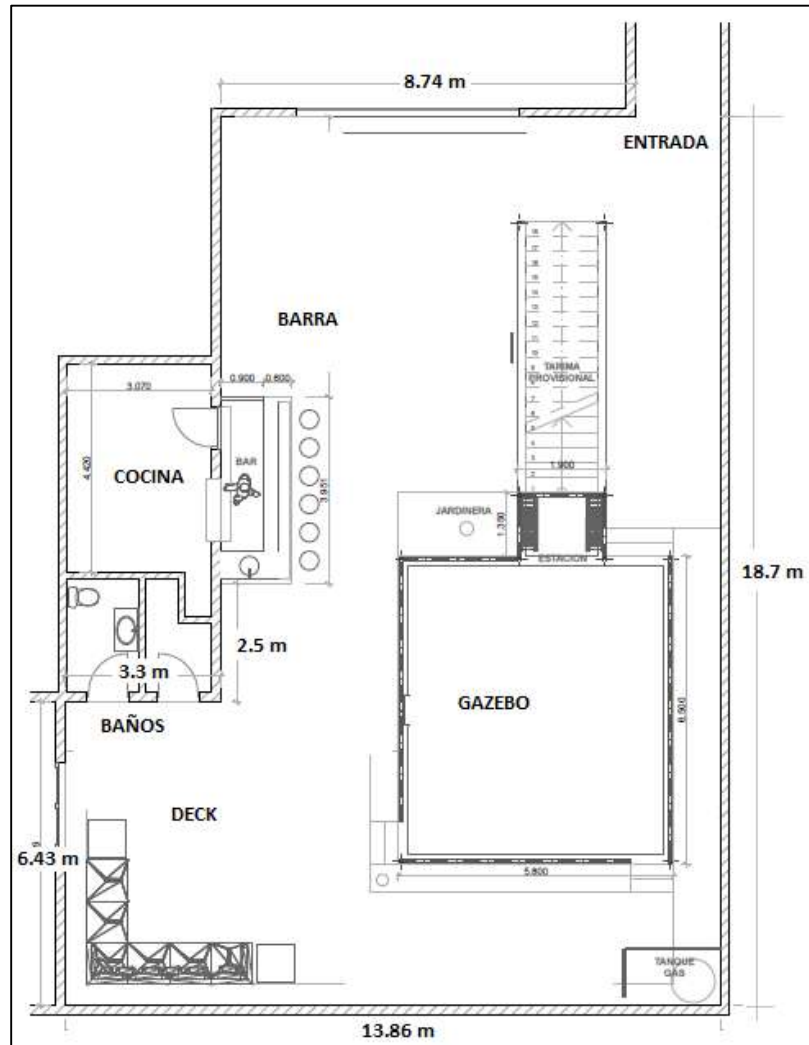
En LA PLACETTE se encuentran diversos espacios y áreas de trabajo divididos de la siguiente manera:

- Área de mesas:
 - Gazebo: área elevada, techada, con baranda perimetral y piso de cerámica. Cuenta con una capacidad de 12 mesas y 40 sillas. Dimensiones: 5.8 m x 6.5 m.

- Deck: área sin techo abierta y piso de madera. Cuenta con una capacidad de 3 mesas y 15 sillas. Dimensiones: 6.4 m x 7.0 m
- Barra: área techada, abierta con piso de piedras. Cuenta con una capacidad de 6 mesas y 25 sillas. Dimensiones: 8 m x 6 m
- **Baños:** baño individual para damas y caballeros, con inodoro y lavamanos.
- **Cocina:** área cerrada con ventilación mecánica. Dimensiones: 4.4 m x 3.0 m. Cuenta con tres mesones de acero inoxidable, dos neveras, un congelador, cocina, horno, plancha, freidora, microondas, lavaplatos y estanterías para alimentos, equipos y vajilla.
- **Bar:** área abierta, techada. Dimensiones: 3 m x 1.6 m. Cuenta con un lavacopas, una nevera, dos vineras, un congelador, licuadora, cafetera, cava de hielo y estantería para vasos y copas.
- **Caja:** área abierta, techada ubicada contigua al bar. Dimensiones 1.6 m x 1.4 m. En ella se encuentra la caja y sistema de facturación, impresora fiscal y puntos de venta electrónica.
- **Bodega:** almacén cerrado subterráneo, ubicado justo debajo del Gazebo. Dimensiones: 5.8 m x 6.5 m. Cuenta con: estantería de metal para licores y bebidas; estantería plástica para copas, vasos y platos; despensa para alimentos sin refrigeración; nevera, congelador, depósito de hielo; almacén de otros productos.

A continuación se presenta un plano de planta del local y fotos de los espacios.

Figura 6. Plano general



Fuente: La Placette (2015)

Figura 7. Área frente a la Barra



Figura 8. Área del Gazebo



Figura 9. Área del Deck



Figura 10. Bar



3.3 Oferta actual a los clientes.

LA PLACETTE es un bar restaurant que inició sus operaciones con un menú exclusivamente de tapas, licores y cocteles. Actualmente, ofrece una variedad de **TAPAS, PLATOS PARA COMPARTIR, PLATOS FUERTES Y POSTRES**. En cuanto a las bebidas se ofrece café, sodas, jugos, tea orgánicos, cocteles, licores y una amplia variedad de cervezas. Ofrece además, música en vivo los viernes o sábados y happy hours los días de semana (lunes a viernes) de 5:00 a 8:00 pm.



Adicionalmente, LA PLACETTE ofrece sus espacios de manera exclusiva para eventos privados: fiestas corporativas, lanzamientos de productos, bodas, primeras comuniones y cumpleaños bajo esta modalidad.

3.4 Operación actual de inventarios de LA PLACETTE

La operación actual del negocio cuenta con doce (12) posiciones, distribuidAs de la siguiente manera:

- 3 Gerentes
- 1 Administrador
- 1 Jefe de Cocina
- 2 Ayudantes de Cocina
- 1 Bar Tender
- 1 Jefe de Mesoneros
- 2 Mesoneros
- 1 Encargado de Limpieza

Adicionales a estas posiciones, se tienen contratados los siguientes servicios externos:

- Servicios Contables

- Comunity Manager (Manejo de Redes)
- Valet Parking
- Música en Vivo
- Mantenimiento de Jardines

3.4.1 Horario de trabajo y atención al público

El horario de trabajo del personal de LA PLACETTE es de dos turnos:

- Horario Diurno
 - Lunes a Viernes: 9:00 am a 4:00 pm
 - Sábado: 10:00 am a 2:00 pm
- Horario Nocturno:
 - Lunes a Jueves 5:00 pm a 12:00 am
 - Viernes y Sábado 5:00 pm a 1:30 am

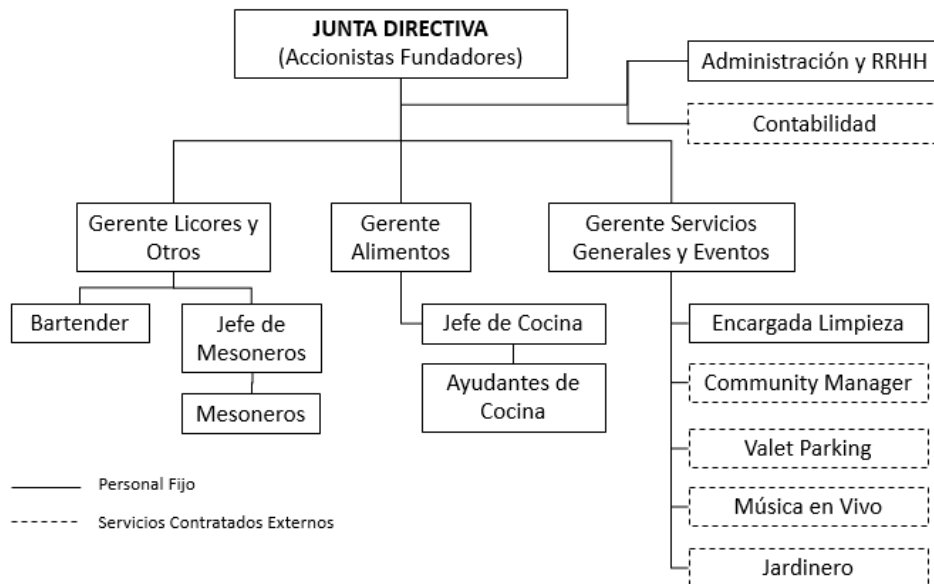
El horario de atención al público es:

- Lunes a Jueves 5:00 pm a 12:00 am
- Viernes y Sábado 5:00 pm a 1:30 am

3.4.2 Organigrama

El organigrama actual está definido como se muestra en la Figura 11.

Figura 11 Organigrama actual de LA PLACETTE



Fuente: Elaboración propia a partir de información levantada.

3.4.3 Descripción de los cargos fijos

En el organigrama anterior se aprecia que la Junta Directiva (constituida por tres socios fundadores) es la máxima autoridad organizacional y en quien reposan todas las decisiones finales del negocio. Estos tres socios han asumido adicionalmente los tres cargos de Gerentes, distribuyéndose las labores de acuerdo a las tres áreas principales en que se divide el trabajo:

- **Gerencia de Licores y Otros:** bajo su responsabilidad se encuentra la gestión de inventarios, compras, almacén y suministro al bar de las bebidas, licores y cocteles vendidos en el local. Adicionalmente, gestiona los insumos generales como son los artículos de limpieza, oficina, papelería, etc.
- **Gerencia de Alimentos:** bajo su responsabilidad se encuentra la gestión de inventarios, compras, almacén y suministros a la cocina de alimentos e insumos de preparación, así como la operación de la cocina, recetas y preparaciones previas de alimentos.
- **Gerencia de Servicios Generales y Eventos:** bajo su responsabilidad se encuentra la gestión del mantenimientos de jardines, limpieza, manejo de redes sociales, valet parking, música en vivo, reservas generales y organización de eventos especiales.

La coordinación general de los trabajos y gerencia de todo el personal durante las labores del horario nocturno, así como el manejo de la caja, impresora fiscal y puntos de venta electrónica, son asumidos por cada uno de los tres gerentes de manera alternada de acuerdo a un cronograma definido mensualmente. Este cargo rotativo es llamado **Gerente de Turno**.

El **Gerente RRHH y Administración** es el encargado de la gestión de los empleados y todas las actividades administrativas de la empresa.

El **Bartender** es el encargado de la operación del bar durante el horario de atención al público, recibe los licores de los proveedores y los guarda en la Bodega, maneja el inventario de licores del almacén y define los requerimientos de compras de todos sus insumos.

Mesoneros son los encargados de servir a los clientes: tomar las órdenes, hacer las comandas para cocina y bar, servir y retirar los platos y copas, así como mantener en buen estado de limpieza y orden el área de mesas durante el horario de atención al público.

El **Jefe de Mesoneros**, además de las actividades propias de los mesoneros, es el encargado de asignar las mesas a cada reserva, distribuir las responsabilidades a cada mesonero y garantizar la adecuada atención al cliente por parte del equipo de mesoneros, dar entrenamiento a los mesoneros nuevos y realizar la repartición de las propinas al final del día.

El **Jefe de Cocina** es el encargado de preparar los alimentos, dirigir las labores de los ayudantes de cocina, definir los requerimientos de insumos de la cocina y velar por los inventarios.

Los **Ayudantes de Cocina** son los encargados de mantener el orden y limpieza en la cocina y ayudar en la preparación de los alimentos.

La **Encargada de Limpieza** es la persona a cargo de las labores de mantenimiento y limpieza de todas las áreas durante el horario diurno, así como del riego de las plantas.

3.4.4 Descripción de los cargos contratados externos

Los siguientes cargos son ejecutados en LA PLACETTE por personas o empresas contratadas externas:

- Servicios Contables: realizados por una empresa especialista en el ramo encargada de ejecutar todas las tareas y responsabilidades fiscales del negocio.
- Community Manager (Manejo e Redes): cargo ejecutado por una persona contratada por servicios profesionales y con responsabilidades planificadas mensualmente con la Gerencia. Gestiona las redes sociales en nombre de LA PLACETTE.
- Valet Parking: personas a cargo de recibir, estacionar y entregar los vehículos a los clientes. Actividades realizadas por personal suministrado por una empresa especialista en el ramo.
- Música en Vivo: servicios contratados por día a diferentes músicos y cantantes según un cronograma acordado mensualmente.
- Mantenimiento de Jardines: realizados por una empresa especialista en el ramo.

3.5 Sistema electrónico de ventas y control de inventario

Actualmente LA PLACETTE utiliza un sistema electrónico de facturación y control de inventarios llamado FIGS Retail.

Este sistema es un programa elaborado en República Dominicana, configurado bajo los estándares fiscales exigidos en el país. Fue adquirido por la firma antes de la apertura y desde entonces es el que ha sido utilizado para la facturación fiscal.

El criterio de selección del sistema de operación fue principalmente económico ya que el capital de inversión de la firma no permitía hacer grandes inversiones en este campo. Los sistemas electrónicos más conocidos en el ramo que disponen de un sistema de facturación y gestión contable (compras, ventas, cuentas por pagar), así como de los movimientos de inventario y reducción de componentes de recetas según las ventas, fueron cotizados por valores muy variables, siendo el seleccionado tres o cuatro veces más económico que los restantes.

Actualmente el sistema opera adecuadamente en el tema de facturación fiscal y contable; sin embargo, los problemas detectados desde el comienzo en el manejo de almacenes y de inventarios por reducción de componentes de acuerdo a las recetas, presenta inconvenientes, lo cual ha impedido llevar un control de los inventarios y manejo de almacenes a través de este sistema electrónico. Estos problemas han sido informados en múltiples ocasiones al representante del sistema y aun no se han solucionado.

3.6 Gestión actual de compras, almacén y despacho

Los insumos para la operación del bar, cocina y servicios generales son gestionados actualmente de manera poco sistemática y desorganizada. Muchos de los productos son aún adquiridos de manera detallada, incurriendo en un incremento del trabajo por múltiples desplazamientos hacia los proveedores, inconsistencias en la calidad de los productos por la adquisición de marcas diferentes por la compra a proveedores diversos, incremento en los costos y falta de disponibilidad de algunos insumos durante la operación diaria.

A pesar del esfuerzo reiterado de los gerentes en hacer más eficiente las actividades de compra, gestión del almacén y controles de preparación, inventarios del bar y cocina, los procedimientos y responsabilidades de cada tarea no están siendo claramente definidos ni asumidos de manera individual por los involucrados.

A continuación se describe la información levantada, por medio de observaciones directas y entrevistas con el personal de LA PLACETTE, de cada una de las principales actividades, sus características más resaltantes, así como las causas y consecuencias identificadas.

3.6.1 Compras

Los alimentos y otros insumos son adquiridos por medio de múltiples proveedores los cuales se detallan en el Anexo 3. La lista de insumos de alimentos, licores y otros es presentada en el Anexo 4.

Actualmente gran parte de los insumos de cocina, bar y artículos de limpieza ya son despachados por distribuidores o mayoristas directamente en LA PLACETTE, pero otros aún son adquiridos en supermercados u otros establecimientos, requiriendo con ello el desplazamiento y compra directamente en el proveedor de minoristas.

Aquellos insumos que se compran directamente a distribuidores o mayoristas, son comprados en grandes cantidades y almacenados de acuerdo a sus requerimientos de preservación en la Bodega. Para realizar estas compras, las mismas son solicitadas con dos días de antelación por medio de una llamada o un correo electrónico al representante asignado por el proveedor, sin utilizar un formato de orden de compras específico.

Los restantes insumos son adquiridos en supermercados o tiendas diversas por una o más de estas razones:

- La tasa de consumo es muy baja y no justifica la compra de grandes volúmenes por su bajo impacto en el costo
- El tiempo de caducidad es mayor a la periodicidad de los despachos.
- Aun no se han podido identificar los potenciales proveedores mayoristas.
- Si el insumo requiere refrigeración o congelación, el espacio de almacenamiento en la Bodega no es suficiente para la compra a gran escala.
- Las ofertas de los supermercados mejoran los precios de los mayoristas formales.

Los requerimientos de alimentos y otros insumos en la cocina o bar son definidos diariamente de acuerdo a la necesidad que manifieste el Jefe de Cocina o el Bartender la noche anterior.

El Jefe de Cocina y el Bartender, en el momento del cierre de actividades diarias, elaboran una lista de insumos requeridos para la operación del día siguiente de

acuerdo a las ventas promedio y las reservas confirmadas para los días subsiguiente (Ver Anexo 5 Ejemplo de Requerimientos de Cocina y Bar).

En el turno diurno siguiente, estas listas son revisadas por uno de los gerentes. Luego es revisado el almacén para confirmar la disponibilidad física o no de cada uno de los insumos solicitados y son resaltados en la lista aquellos que efectivamente deben ser comprados ese día, dejando de marcar aquellos que aún se dispone de inventario.

Estas listas muchas veces se pierden durante las compras o son guardadas al regreso en el área de caja sin ser registradas para futuros controles y registros.

Para el caso específico de los licores, a diferencia de los alimentos, ya todos son adquiridos a mayoristas (casas importadoras o distribuidores) que hacen entregas directamente en LA PLACETTE, para lo cual se llama o envía un correo electrónico al representante asignado por parte del proveedor para informar la lista de insumos requeridos.

La responsabilidad de los requerimientos de insumos a comprar en ambos casos (alimentos y licores) recae especialmente en el personal contratado (Jefe de Cocina y Bartender), usando principalmente su memoria de lo consumido y la proyección esperada.

No se está utilizando el sistema de inventario electrónico, ni se han establecido formalmente las existencias mínimas y máximas requeridas de acuerdo a cada insumo, consumos promedio y capacidad de almacenamiento.

3.6.2 Almacenamiento temporal

El almacenamiento temporal de alimentos, licores, bebidas y otros insumos es realizado en la Bodega (Almacén).

Los insumos entregados a LA PLACETTE por parte de distribuidores, son acompañados de sus respectivas facturas, las cuales son firmadas y selladas por el Gerente de Turno o cualquiera de los gerentes que estén en el local al momento en que son despachados. La factura es guardada en el área de Caja para su registro administrativo y contable.

Los insumos despachados en LA PLACETTE así como los comprados en las sede de los suplidos, son recibidos y almacenados directamente en la despensa, neveras o tramería por parte del encargado de compras de ese día, sin pasar por ningún control de inventario o registro físico de entrada. Posteriormente, deberían ser registradas las recepciones de los alimentos y todos los licores en el sistema electrónico FIGS utilizando para ello las facturas de compras o despachos; sin embargo, los problemas detectados en el sistema han ocasionado que este paso no se esté realizando en el Software FIGS Retail hasta tanto el programa sea corregido, como tampoco en físico.

Las facturas y formatos de despacho son enviados a Administración sin ser cargados, desactualizando el sistema y perdiendo con ello el control de inventario requerido.

Según lo relatado por los Gerentes en las entrevistas realizadas, todo lo anterior ha ocasionado falta de disponibilidad oportuna de insumos para bar y cocina, pérdida de alimentos por vencimientos o daños en el almacenamiento, compras de emergencia en proveedores con precios altos (supermercados cercanos, colmados y ventas al detal), compras de alimentos antes de alcanzar la existencia mínima lo cual acarrea un exceso de inventario que consume espacio, pérdidas de tiempo, aumento en el consumo de gasolina por compras no planificadas, conflictos con el personal por no haber identificado la necesidad oportunamente, entre otros.

El área de almacén (Bodega) se observa desordenado y los criterios de almacenamiento no han sido unificados presentando contradicciones entre lo

relatado por los entrevistados (Gerentes). Pudo observarse que algunos licores o alimentos están ubicados fuera de las repisas dispuestas para ello, materiales diversos están ubicados de manera desordenada (cristalería, materiales y equipos de mantenimiento del local, etc.) (Ver Anexo 6)

Mensualmente se elabora un inventario físico de los insumos allí almacenados para ser entregados al contador.

Durante las visitas y entrevistas realizadas, se pudo conocer que las entradas y salidas del almacén no están siendo registradas de manera continua, perdiendo con ello los registros que permitieran el cálculo de tasas de consumo y actualización del inventario hasta el final del mes cuando se realiza nuevamente el inventario físico.

La frecuente desactualización de los inventarios del almacén dificulta las decisiones de compras y obliga a una inspección visual diaria de la disponibilidad de cada producto para confirmar los requerimientos a ser comprados. La falta de criterio de inventarios mínimos y máximo de cada producto deja al encargado de compras de ese día la decisión de que comprar y en qué cantidad hacerlo.

3.6.3 Despacho de la bodega hacia cocina y bar

Al momento de iniciar el turno nocturno, son despachados desde el almacén los requerimientos formulados el día anterior tanto por el encargado del bar (Bartender) como por el Jefe de la cocina.

Para ello el Bartender baja directamente a la Bodega y selecciona las botellas que requiere para la operación del día, elaborando a mano una lista de despacho según el retiro del almacén realizado. En caso de requerir alguna botella adicional durante la jornada de trabajo, el Bartender baja y toma directamente de la estantería los insumos requeridos e incluye en la lista de despacho del día.

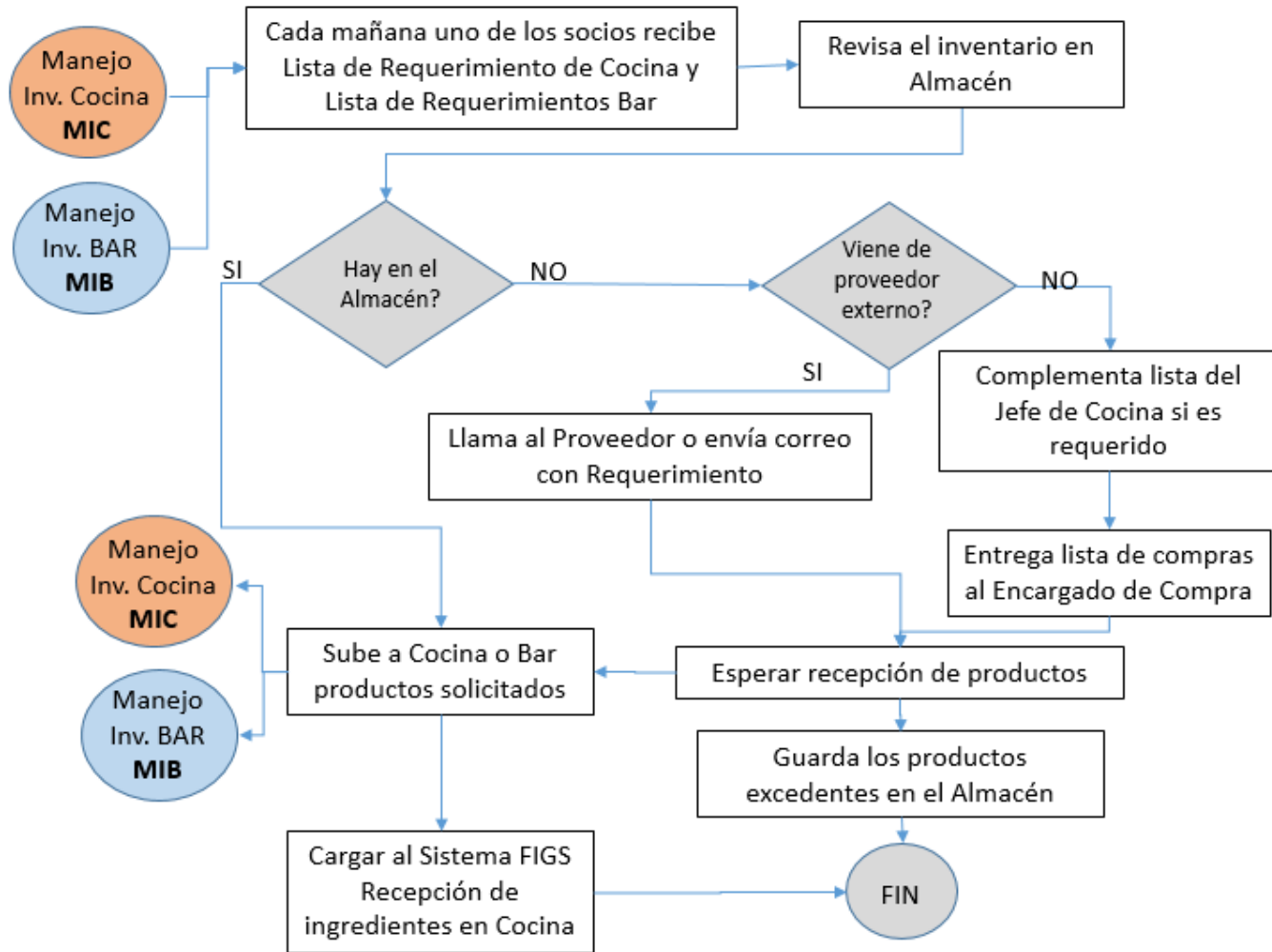
Para el caso de los insumos de cocina, el Gerente de Turno baja a la Bodega con uno de los ayudantes de cocina y, con la lista de requerimientos elaborada la noche anterior, realiza el despacho. En caso de que la cocina requiera algún insumo adicional durante la jornada de trabajo, sólo el Gerente de Turno es el autorizado a bajar al almacén a retirarlo e incluye en la lista previamente realizada los nuevos insumos despachados.

Por los múltiples errores identificados en el sistema FIGS, actualmente no están configurados ni actualizados los inventarios de los diferentes almacenes (Bodega, Bar y Cocina), como tampoco son registrados física ni electrónicamente.

3.7 Flujogramas actuales de los procesos involucrados en el manejo de inventarios del Almacén

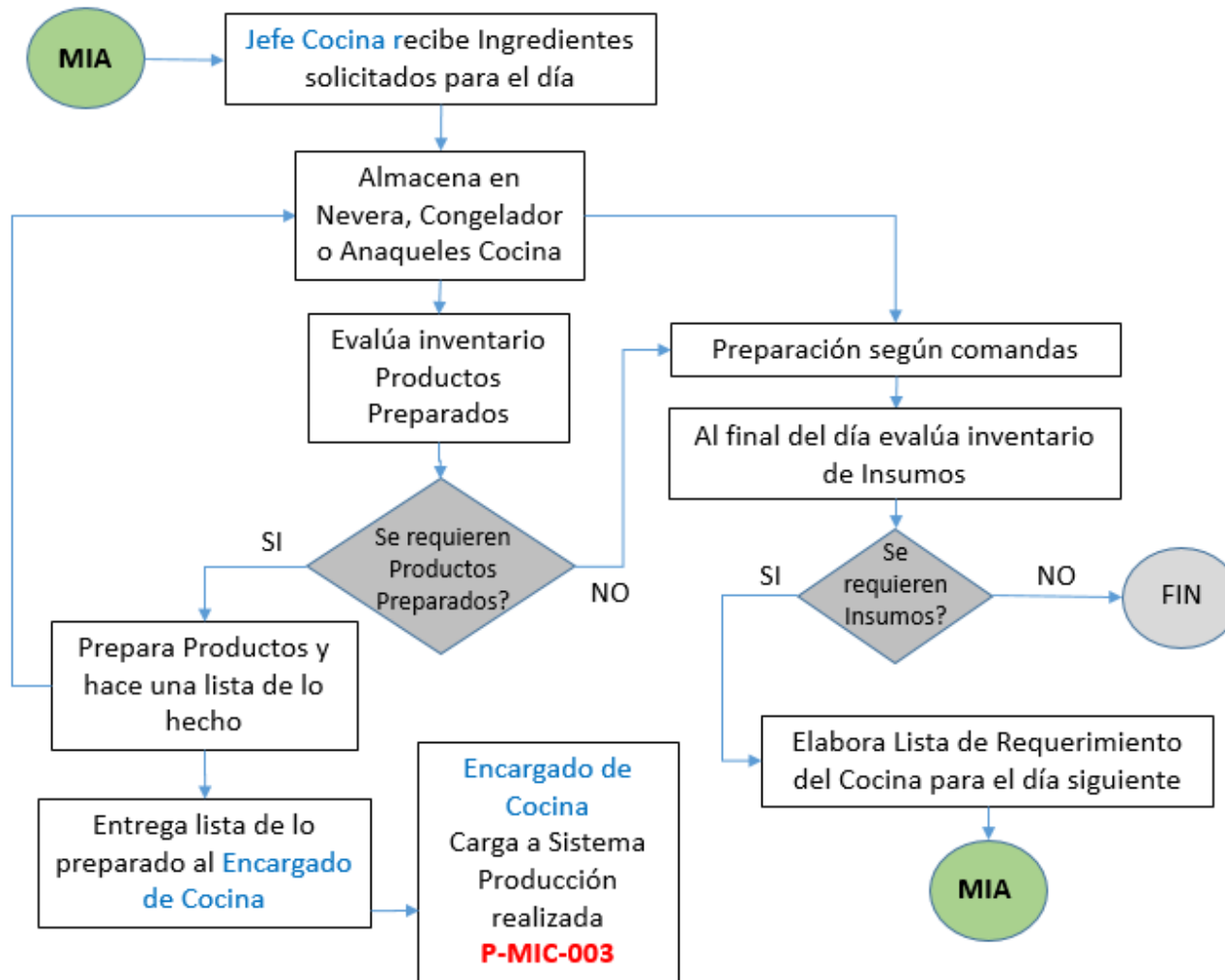
De acuerdo a la información suministrada por las personas entrevistadas (gerentes y empleados de LA PLACETTE) y a las observaciones directas realizadas, a continuación se presentan los flujogramas actuales de los procesos involucrados en el manejo de inventarios del Almacén.

Figura 12. Flujograma proceso actual de gestión de inventario Almacén (MIA)



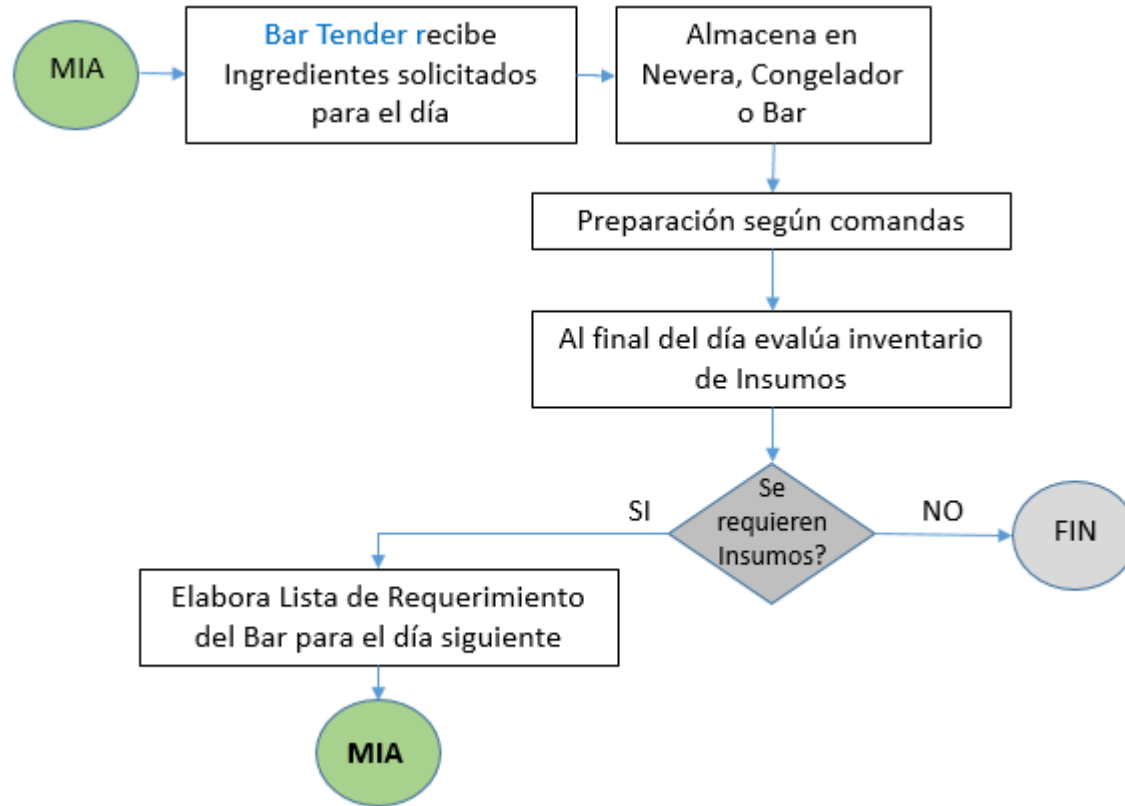
Fuente: Elaboración propia a partir de información levantada en campo.

Figura 13. Flujograma proceso actual de manejo inventario COCINA (MIC)



Fuente: Elaboración propia a partir de información levantada en campo.

Figura 14. Flujograma proceso actual de manejo inventario BAR (MIB)



Fuente: Elaboración propia a partir de información levantada en campo.

3.8 Análisis de la gestión actual y puntos de atención detectados

De acuerdo al diagnóstico descrito en los subtítulos anteriores, a continuación se presenta un análisis de los puntos de atención que se consideran deben ser mejorados para facilitar la gestión de inventarios en LA PLACETTE y con ello aportar diversos beneficios: mejor aprovechamiento del tiempo de los gerentes, reducción de costos, incremento de las ganancias, reducción de conflictos entre los gerentes y empleados, reducción de pérdidas por robo.

Los siguientes cuadros presentan:

- **Situación detectada:** actividades o procedimientos que se consideran puntos de atención que deben ser atendidos por la Gerencia de LA PLACETTE por estar relacionados a problemas o dificultades en la gestión de los inventarios o adecuada operación del local.
- **Problemas o impactos negativos:** consecuencias negativas originadas por la situación detectada.
- **Causas:** fundamento u origen de la situación detectada.
- **Propuesta:** cambio que se propone implantar para dar solución a los problemas detectados.

Con la información generada en los cuadros mencionados (Cuadros 2, 3 y 4) se elaboraron los árboles de problema y objetivo que se presentan en la Figura 15 y Figura 16.

En el siguiente capítulo se desarrollan cada una de las propuestas planteadas con el objeto de facilitar a la Gerencia de LA PLACETTE y sus empleados la gestión de los inventarios en el Almacén, Bar y Cocina.

Cuadro 2 Resumen de puntos de atención identificados en el proceso de compras

Situación detectada	Problema detectado	Causas	Propuesta
<p>Los requerimientos de bar y cocina son formulados por el Jefe de Cocina o Bartender en función de su memoria y estimados proyectados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Algunos productos no son solicitados cuando se requieren porque no se recuerdan al momento de elaborar las listas de requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> El manejo del almacén es realizado por los tres Gerentes y el Bartender sin haber definido responsabilidades únicas que garanticen la adecuada gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Definir procedimientos de gestión de almacén y las responsabilidades de cada uno de los involucrados que incluya el adecuado registro de entradas y salidas, análisis y archivo de los documentos de cada movimiento. Asignar un Encargado de Almacén de Licores y otro para el Almacén de Alimentos que sean los únicos responsables de actualizar los inventarios, planificar las actividades de compras y generar órdenes de compras.
		<ul style="list-style-type: none"> No existen formatos establecidos que definan la lista total de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar formatos de requerimientos diarios de cocina y bar que presenten la lista total de insumos.
	<ul style="list-style-type: none"> Diariamente se identifican requerimientos urgentes que 	<ul style="list-style-type: none"> No se han definido las cantidades mínimas y máximas requeridas en el almacén de 	<ul style="list-style-type: none"> Definir cantidades mínimas y máximas de cada insumo a disponer en el almacén de

Situación detectada	Problema detectado	Causas	Propuesta
	deben ser suministrados por el almacén	<p>acuerdo a las características del producto, tipo y ubicación del proveedor, consumos promedio, caducidad y tipo de almacenamiento requerido, que garanticen la disponibilidad requerida por la cocina y bar semanal o quincenal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El inventario promedio disponible de cada producto es muy reducido, alcanzando valores muy bajos o inexistencia de productos con alta frecuencia 	<p>acuerdo a las características del producto, tipo y ubicación del proveedor, consumos promedio, caducidad y tipo de almacenamiento requerido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los inventarios de los productos imprescindibles para distanciar la frecuencia de compras
Diariamente se identifican requerimientos de insumos indispensables que deben ser adquiridos de manera urgente	<ul style="list-style-type: none"> • Las compras diarias urgentes en diferentes proveedores requieren una inversión significativa de tiempo (2 o 3 horas diarias) y resta disponibilidad para atender otras labores importantes del negocio. • Los costos de la gasolina invertida para realizar las compras es significativo (RD\$ 4,000 a 6,000 mensuales) lo cual puede reducirse al disminuir los viajes en carro para este propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una planificación de las compras de acuerdo a las características del producto, tipo y ubicación del proveedor, consumos promedio, caducidad y tipo de almacenamiento requerido que garanticen la disponibilidad requerida por la cocina y bar semanal o quincenal • Las compras son realizadas por los gerentes en sus vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de compras semanal, quincenal y mensual considerando los consumos promedio registrados, proveedores, días de rebajas, etc. • Evaluar el costo de la contratación de una persona que realice las compras en un vehículo propio de menor consumo y costo de combustible.

Situación detectada	Problema detectado	Causas	Propuesta
<p>Los documentos elaborados para formular los requerimientos de compras muchas veces se pierden sin ser registrados o archivados para controles posteriores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aun no se dispone de estadísticas claras de consumo de cada productos ni puede elaborarse una estadística confiable por falta de documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Los documentos elaborados para formular el requerimiento de cocina y bar son perdidos o deteriorados durante el proceso de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un formato de requerimiento de bar y cocina que permanezca en el local para su comprobación de suministro, registro y archivo. • Elaborar un formato de compras con copia que sea utilizado por la persona designada para las compras externas.
<p>El movimiento de inventario por concepto de entradas provenientes de compras no es registrado de manera continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se dispone de datos históricos documentados del movimiento de inventario que permitan una planificación y análisis de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han elaborado formatos de movimiento de inventario • No se ha definido un procedimiento de registro archivo del movimiento de inventario • Cambios frecuentes en las responsabilidades asignadas a cada uno de los gerentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir procedimientos de manejo de almacén y las responsabilidades de cada uno de los involucrados asegurando que el proceso incluya el registro de entradas y salidas así como el archivo de los documentos de cada movimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de información levantada en campo.

Cuadro 3 Resumen de puntos de atención identificados en el proceso de almacenamiento

Situación detectada	Problema detectado	Causas	Propuesta
En el almacén no se evidencia ordenado	<ul style="list-style-type: none"> No todos los involucrados conocen y/o respetan el lugar de almacenamiento de cada producto. 	<ul style="list-style-type: none"> No se han definido los lugares de almacenamiento de cada producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir el lugar de almacenamiento de cada producto Dar a conocer a todos los involucrados del proceso de manejo de Almacén y los lugares de almacenamiento de cada producto.
	<ul style="list-style-type: none"> Se generan compras urgentes por no tener claro el inventario disponible de cada producto Pérdida de tiempo diariamente al verificar la disponibilidad de inventario de cada producto. Pérdida de tiempo al momento de buscar un producto en el almacén durante la operación del local. 	<ul style="list-style-type: none"> No se dispone de un sistema de actualización de inventario diariamente 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implantar un sistema de manejo de inventario que sea actualizable diariamente hasta tanto se solucionen los problemas del FIGS o se adquiriera un nuevo sistema.
Productos almacenados en lugares inadecuados o poco prácticos	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente espacio de anaqueles para almacenamiento de productos no refrigerados 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente capacidad económica para incrementar la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar un crédito a institución bancaria o un socio inversionista
	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente espacio de refrigeración y congelación 		

Situación detectada	Problema detectado	Causas	Propuesta
El almacén es manejado sin procedimientos y criterios de manejo diferentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Los tres gerentes y bartender ejecutan actividades que involucran el manejo del almacén sin haberse definido las responsabilidades de cada uno y procedimientos claros. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tienen claramente definidos los procedimientos de manejo del almacén • No se ha definido una persona responsable del almacén 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir procedimientos de manejo de almacén y las responsabilidades de cada uno de los involucrados.

Fuente: Elaboración propia a partir de información levantada en campo.

Cuadro 4 Resumen de puntos de atención identificados en proceso de despacho

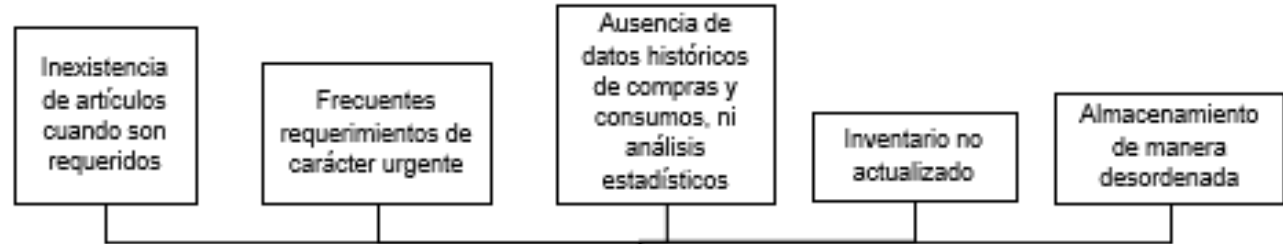
Situación detectada	Problema detectado	Causas	Propuesta
<p>El movimiento de inventario por concepto de salidas (despacho a cocina y bar) no es registrado adecuadamente y de manera continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> No se dispone de datos históricos del movimiento de inventario que permitan el análisis y planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> No se han elaborado formatos de movimiento de inventario No se ha definido un procedimiento de registro y archivo del movimiento de inventario Cambios frecuentes en las responsabilidades asignadas a cada uno de los gerentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir procedimientos de gestión de almacén y las responsabilidades de cada uno de los involucrados asegurando que el proceso incluya el adecuado registro de entradas y salidas, análisis y archivo de los documentos de cada movimiento.
<p>El despacho del almacén (Bodega) es realizado por cada Gerente de Turno y el Bartender antes de iniciar las actividades de atención al público de acuerdo a la hoja de requerimientos elaborada por el Jefe de Cocina o Bartender, así como durante la operación del local, sin dejar registro físico de la salida</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno de los Gerentes dispone de la información completa de la entradas y salidas de la Bodega 	<ul style="list-style-type: none"> El despacho del almacén durante el turno nocturno es realizado sin dejar registros de salida que alimenten la actualización del inventario 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar un Encargado de Almacén de Licores y otro para el Almacén de Alimentos que sean los únicos responsables de actualizar los inventarios, planificar las actividades de compras y generar órdenes de compras. El movimiento de inventario del almacén durante la operación del local en horario nocturno debe ser registrada en físico por el Bartender y el Gerente de Turno para permitir los Encargados de Almacén mantener actualizados lo

Situación detectada	Problema detectado	Causas	Propuesta
			inventarios, archivar los documentos y hacer análisis históricos.

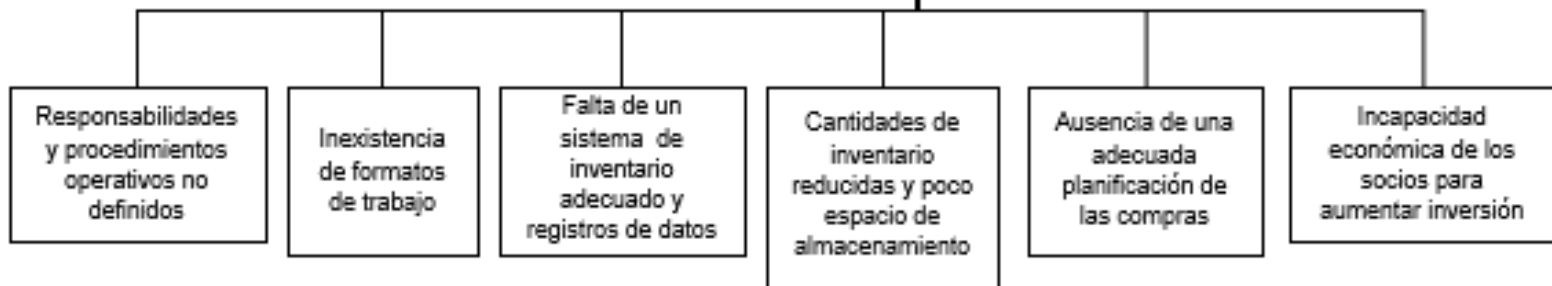
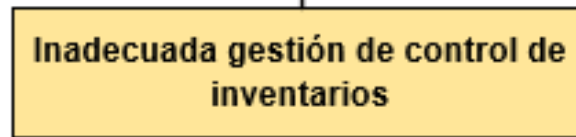
Fuente: Elaboración propia a partir de información levantada en campo.

Figura 15 *Árbol de problema*

CONSECUENCIAS



PROBLEMA CENTRAL

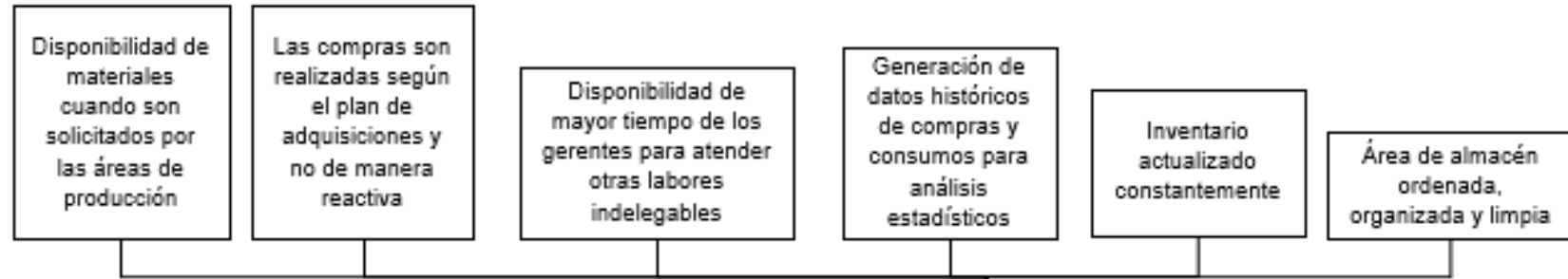


CAUSAS

Fuente: Elaboración propia a partir de información levantada en campo.

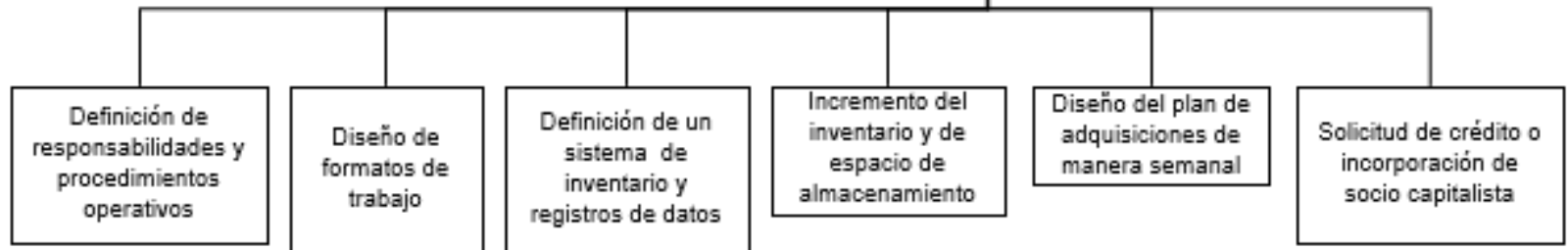
Figura 16 Árbol de Objetivo

FINES



OBJETIVO CENTRAL

Eficiente y eficaz gestión de control de inventarios de los almacenes de licores, alimentos y otros



MEDIOS

Fuente: Elaboración propia a partir de información levantada en campo.

Capítulo 4. PROPUESTAS DE CAMBIOS

Las estrategias propuestas para optimizar el control de inventarios y gestión del almacén de LA PLACETTE se han definido en función del diagnóstico realizado y de los análisis desarrollados en el capítulo anterior.

Las estrategias propuestas se han organizado en tres áreas:

- **Físicas:** estrategias asociadas a cambios físicos en la organización interna del almacén.
- **Administrativas:** aquellas estrategias que son de carácter administrativo porque requieren una inversión económica.
- **Procedimentales y operativas:** propuestas de cambio dirigidas al sistema de operación del almacén que involucran incluso cocina y bar.

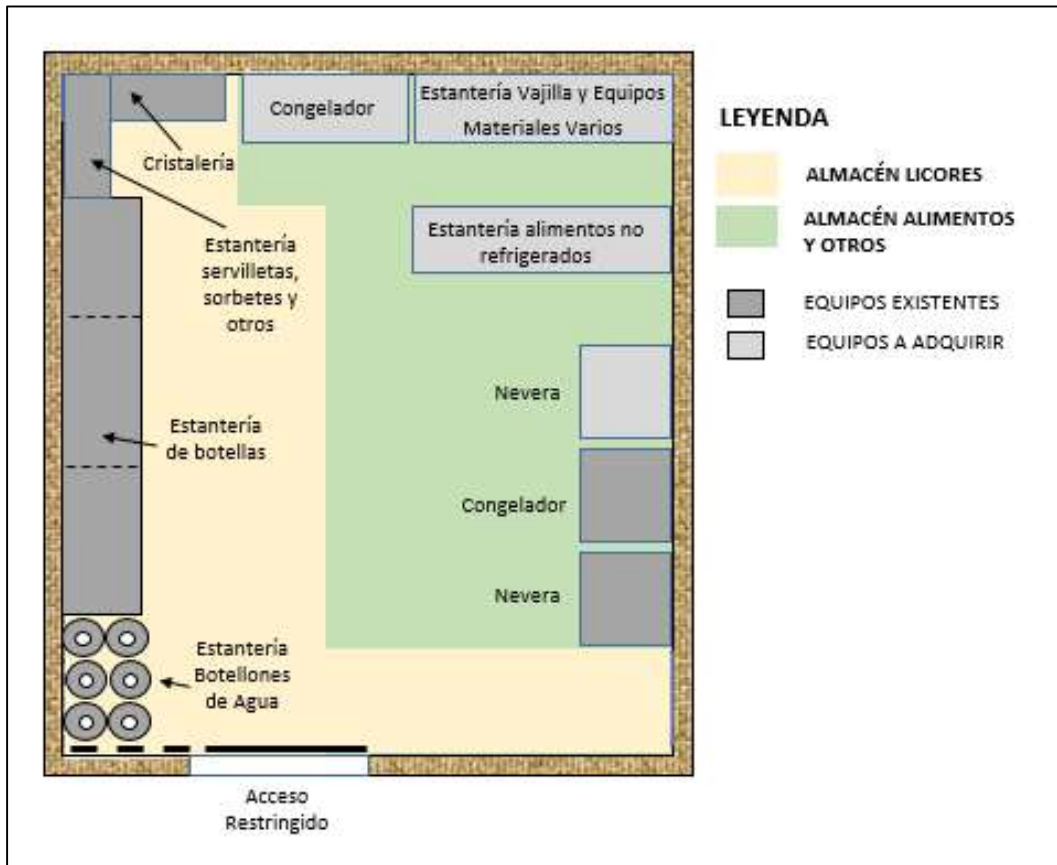
A continuación se describen cada una de ellas.

4.1 Propuestas de cambios físicos

4.1.1 Definición y delimitación de espacios para almacenamiento de materiales

La Bodega es actualmente el espacio asignado para el almacenamiento temporal de los materiales e insumos utilizados en la operación de LA PLACETTE. Se ha identificado la necesidad de organizar el espacio de manera más eficiente para incorporar nuevos anaqueles y equipos de refrigeración que incrementen la capacidad de almacenamiento. La Figura 17 presenta la propuesta de distribución de espacio en la Bodega y los dos Almacenes que la conforman: “Almacén de Licores” y “Almacén de Alimentos y Otros”.

Figura 17. Distribución de espacios para el “Almacén de Licores” y “Almacén de Alimentos y Otros”



Fuente: Elaboración propia.

La distribución de espacios propuesta, considerando la adquisición de dos (2) estanterías metálicas, una (1) estantería para botellones de agua, una (1) nevera y un (1) congelador, permitirá la capacidad de almacenamiento de todos los insumos para un mínimo de 6 días de operación según los valores de máximos y mínimos de cada material a ser almacenado presentados en el Anexo 8 y Anexo 9, lo cual demuestra que el almacén puede contener sin problema los inventarios dispuestos para cada uno de ellos.

Estimados de inventario en el Almacén de Licores:

- 12 Botellones de Agua
- 700 botellas licores y bebidas

- 3000 servilletas cuadradas para mesa
- 3000 servilletas para trago
- 4000 sorbetes
- 3000 removedores de tragos
- 50 fundas de hielo
- Cristalería y otros

Almacén de Alimentos y Otros:

Las dos (2) neveras, los dos (2) congeladores y las dos (2) estanterías permitirán almacenar mínimo 15 días de inventarios de los productos de largo vencimiento o no perecedero como latas y frascos, envases de larga duración, productos secos; y 6 días de inventario de los insumos de rápido vencimiento.

En el Anexo 8 se presenta la definición de inventarios máximos y mínimos de cada material a ser almacenado considerando los tiempos de reposición antes mencionados.

4.2 Propuestas de cambio en áreas administrativas

Las propuestas incluidas en esta sección son aquellas que requieren una inversión de capital y/o crédito para la adquisición de equipos, inventarios o contratación de personal.

4.2.1 Incrementar los inventarios de los productos imprescindibles para disminuir la frecuencia de compras

Con el objetivo de disminuir la frecuencia de compras de insumos, se considera necesario incrementar los inventarios mínimos a disponer en los almacenes de manera de poder garantizar la operación del local sin realizar compras urgentes.

El incremento de los inventarios permitirá establecer una programación semanal de las compras a cada distribuidor o seleccionar el mejor día de la semana para cada

una de las compras que deben hacerse desplazándose hasta los diversos suplidores.

De esta manera semanalmente solo se abastecerían aquellos inventarios que se encuentran por debajo de la cantidad mínima establecida, reponiendo al menos hasta dicha cantidad, lo cual asegurará a la cocina y bar (considerando los promedios reportados de consumo) disponer de éstos de manera oportuna.

Al disponer de datos históricos (mínimo tres meses) deberán evaluarse los mínimos y máximos establecidos preliminarmente para adaptarlos a las tasas de consumo registradas, estableciendo los Puntos de Pedidos de cada material.

Para ello será imprescindible la adquisición de una nevera, un congelador y dos anaqueles metálicos grandes.

4.2.2 Evaluar la contratación de una persona que realice las compras en un vehículo propio de menor consumo de combustible.

El tiempo invertido actualmente por los socios en relación con las compras de insumos se ha estimado en un promedio de dos horas diarias. Aunado a la inversión de tiempo, el consumo de gasolina para desplazarse entre un lugar a otro es de aproximadamente RD\$ 8,000.00 / mes.

La contratación de una persona que disponga de un motor o vehículo de carga pequeño con combustible a gas permitirá a los gerentes asignar esta tarea bajo estrictas normas de control, incrementando únicamente los gastos asociados a nómina pero aprovechando el tiempo ahorrado para atender tareas no delegables del negocio y más relevantes para el éxito a largo plazo (mayor control de inventario, planificación de actividades e incluso tiempo de descanso).

La misma persona pudiera ser la responsable de realizar diligencias bancarias, dar apoyo en actividades de mantenimiento de local, transporte de materiales alquilados para eventos, etc.

4.2.3 Solicitar un crédito a institución bancaria o un socio inversionista.

En atención a que diversos problemas identificados en la operación del Almacén han sido ocasionados por falta de liquidez monetaria de la empresa (según lo referido por los Gerentes durante las entrevistas), se recomienda evaluar la posibilidad de gestionar un préstamo con una institución bancaria que les permita realizar la inversión de mobiliario, equipamiento, incremento de inventarios y sustitución del sistema electrónico usado hasta el momento.

Para ello, deberá evaluarse la inversión económica requerida y las tasas de interés que ofrecen las instituciones bancarias disponibles, y analizar la capacidad de pago por parte de LA PLACETTE.

En caso de considerar que las oportunidades de crédito no son convenientes para la empresa, se recomienda evaluar la posibilidad de incrementar el capital a través de la venta de acciones incorporando un nuevo socio capitalista.

4.3 Propuesta de cambios procedimentales y operativos

Los cambios propuestos en el ámbito procedimental y operativo relativo al Manejo de Inventarios del Almacén Principal (Bodega) de LA PLACETTE se han definido a través de la formulación de un Manual de Procedimientos del Almacén, el cual incluye:

- Identificación de los procesos, actividades y flujogramas asociados al manejo y control de inventarios
- Definición de puestos y responsabilidades específicas de cada uno de éstos

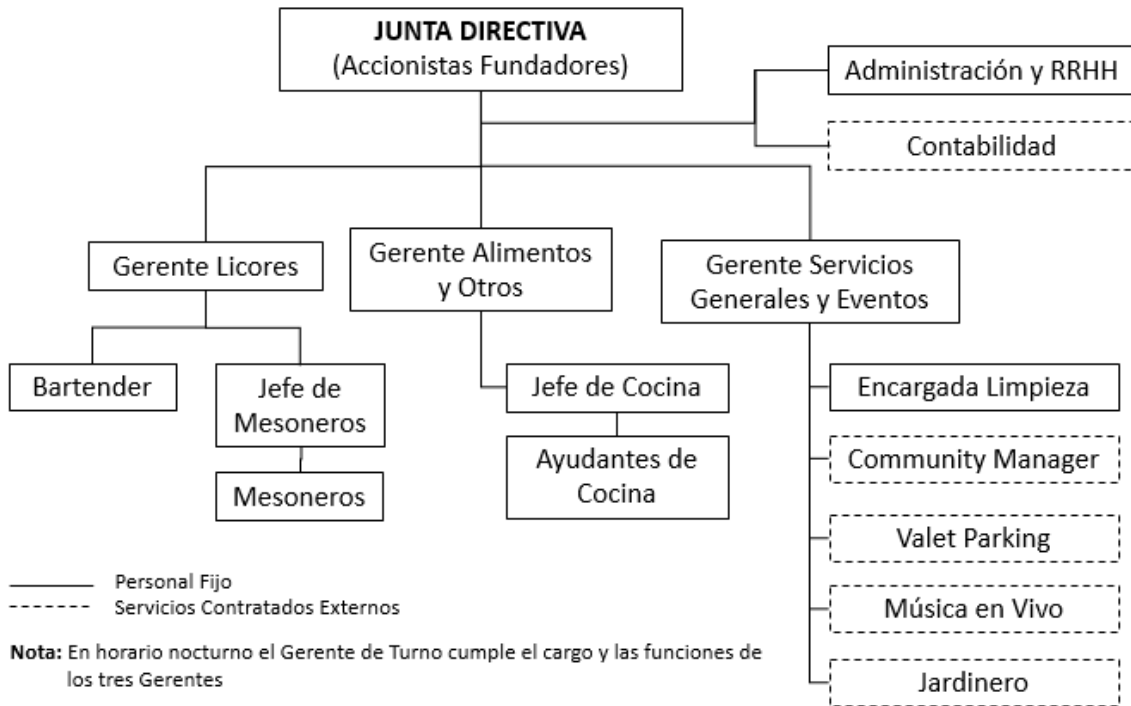
- Formatos requeridos en cada una de las actividades
- Formatos de reportes periódicos
- Programa de capacitación al personal involucrado

4.3.1 Definición de puestos y responsabilidades específicas.

Como parte de la propuesta de cambios se considera imprescindible, manteniendo la misma estructura organizacional, asignar oficialmente las funciones y responsabilidades de cada uno de los involucrados en la gestión del almacén y por ende de los inventarios.

En este sentido se sugiere el cambio de denominación en los cargos de Gerencia para que respondan mejor a las funciones que le serán asignadas dentro de la organización:

Figura 4. 1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por LA PLACETTE.

La definición de sus puestos (objetivos, competencias requeridas y responsabilidades) es imprescindible para poder segregar las responsabilidades y asegurar el cumplimiento de éstas de manera más efectiva.

En el Anexo 10 se presenta la propuesta de la definición de puestos de trabajo únicamente de aquellos que tienen relación directa o indirecta con el manejo del Almacén; sin embargo, es importante que la organización complemente este documento definiendo claramente los demás puestos que conforman la empresa y complementando los aquí descritos considerando las demás áreas operativas de la empresa y la responsabilidad de cada uno de éstos en ellas.

4.3.2 Identificación de materiales a ser inventariados

En capítulos anteriores se definió que en un restaurant es necesario clasificar los insumos de acuerdo con su importancia en el costo del plato, clasificándolos en A, B y C. Sin embargo, esta clasificación solo aplica para las actividades que involucran los inventarios de bar y cocina, siendo imprescindible un inventario exhaustivo de todos los materiales del Almacén como garantía de disponibilidad oportuna de los mismos hacia las áreas operativas cada vez que son requeridos.

Por esta razón, la lista de todos los materiales contenidos, codificación, unidades de medida utilizadas, costos y proveedores, son informaciones relevantes e imprescindibles. Estas listas pueden contener más detalle (marcas, modelo, etc.) en caso de así requerirlo.

En Anexo 4 se organizó la información actualmente disponible de los insumos relativos a licores, alimentos y otros.¹

¹ Los valores de costo unitario de cada insumo dispuesto temporalmente en el almacén fue considerada información clasificada por LA PLACETTE y por esta razón fue eliminada del listado, dejando un espacio en blanco en referencia a que debe disponerse de ella de manera actualizada.

Las listas elaboradas aún carecen de algunos datos importantes que deberán ser completados por LA PLACETTE en versiones futuras hasta completar la información y de esta manera mantener actualizada la de los insumos que vayan cambiando de presentación, costos, marcas, etc.

4.3.3 Elaboración de manuales operativos

“Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimientos dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con los objetivos estratégicos de la dirección de la misma” (<http://www.soyentrepreneur.com/los-manuales-de-franquicias-tu-mejor-guia.html>).

Por esta razón se considera que la elaboración de un manual operativo del proceso de manejo de los almacenes que conforman la Bodega de LA PLACETTE (“Almacén de Licores” y “Almacén de Alimentos y otros”) será una herramienta muy útil para definir los procesos, tareas, responsabilidades, formas de registro y control de cada actividad.

Adicionalmente, ayuda a la organización documentar sus expectativas y facilita la capacitación del personal en sus funciones, estandariza los resultados y fortalece la capacidad de análisis retrospectivos, con el objeto de establecer mejoras continuas en la planificación y ejecución de los procedimientos y sistemas de control previstos.


Los manuales tienen por objetivos los siguientes:

- Definir las políticas y criterios de la empresa.
- Facilitar la divulgación de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo de los involucrados.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Incrementar la eficiencia y reducir costos.
- Facilitar las actividades de supervisión y control.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.

Contenido estándar de los Manuales

Para facilitar la consistencia y control de calidad de los documentos, los manuales de una organización deben cumplir con un formato y contenido estándar, que debe ser fijado desde el comienzo por la empresa. En la Figura 4. 2 se presenta el contenido base propuesto para este objetivo.

Figura 4. 2 Formato base de los manuales a ser elaborados

TÍTULO:		
SECCIÓN:	REVISIÓN:	
SUSTITUYE AL DOCUMENTO DE FECHA:		PAG de
<ol style="list-style-type: none">1. PROPÓSITO2. ALCANCE3. REFERENCIAS4. DEFINICIONES5. DESARROLLO6. RESPONSABILIDADES7. ANEXOS8. REGISTROS DE CALIDAD9. DIAGRAMA DE FLUJO		
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

Fuente: Elaboración propia.

La codificación de los documentos y demás estándares de calidad deberán ser definidos por LA PLACETTE como parte de sus procedimientos de calidad. Los procedimientos aquí presentados deben entenderse como documentos vivos, propuestas que deben ser revisadas y actualizadas cada vez que se considere conveniente.

En el Anexo 7 se presenta el “Manual de procedimientos de gestión de inventarios del Almacén”, subdividido en Almacén Licores y Almacén de Alimentos y Otros, el cual se considera el más urgente de implantar en LA PLACETTE a fin de sistematizar el manejo de los inventarios del Almacén.

El Manual desarrollado se refiere las actividades relacionadas con el manejo de inventarios de los almacenes; sin embargo LA PLACETTE ha manifestado su interés en ir desarrollando otros manuales similares relacionados a las demás áreas operativas del negocio.

Este manual se considera la primera aproximación a un proceso de mejora continua que debe implantar LA PLACETTE hasta desarrollar, implantar y controlar un sistema de calidad que garantice la documentación de todos sus procesos más importantes.

4.3.4 Definir Mínimos y Máximos

Esta técnica consiste en establecer niveles máximos y mínimos de inventario, además de su respectivo período de reposición.

Para LA PLACETTE se ha considerado, conjuntamente con la Gerencia de la empresa, que lo conveniente es definir un período fijo de reposición (semanal) fijando días específicos para cada proveedor en función de los días de la semana en que ellos reciben órdenes de compra o han fijado ofertas al público.

Los valores mínimos de inventario, se han establecido (por ahora) como el momento de reposición y se definieron considerando que los mismos aseguran la operación por un mínimo de 6 días (una semana), lo cual garantiza el despacho del proveedor sin afectar la producción.

Por lo antes descrito, la cantidad a ordenar corresponderá al menos a la diferencia entre la *Existencia Mínima* definida y las *Existencias Actuales* de inventario. Los pedidos que se efectúen fuera de las fechas establecidas de revisión corresponderán a aquellos que busquen reaccionar a una fluctuación anormal de la demanda de unidades que haga que los niveles de inventario lleguen al límite mínimo antes de la revisión semanal (caso específico de eventos especiales como bodas, bautizos, eventos corporativos, etc.).

La reducida capacidad de almacenamiento de productos perecederos y la falta de capacidad económica de la empresa para incrementar sustancialmente los inventarios, obligaron a establecer un período de revisión de inventarios semanal, estableciéndose como criterio preponderante un valor mínimo de inventarios capaz de asumir el consumo promedio de cada producto en un lapso de 7 días de producción.

En estos estimados intervinieron factores que fueron definidos conjuntamente por LA PLACETTE como:

- Se ha fijado como valores mínimos de inventarios los valores máximos de consumo de 7 días de operación. Este criterio base busca asegurar no incurrir en compras urgentes en ese intervalo de tiempo a menos que se realicen eventos especiales que establezcan demandas por encima que los máximos reportados para una operación normal.
- Frecuencia de despacho de los proveedores: todos los proveedores de LA PLACETTE presentan una capacidad de despacho semanal o incluso mayor.
- Intervalo de tiempo entre la orden de compra enviada y el despacho de producto en la mayoría de los casos no excede las 48 horas. Casos particulares como el de un proveedor de licores que únicamente toma los pedidos los días martes de cada semana y despacha los días viernes, se fijaron los valores mínimos para asegura la disponibilidad de consumos máximos de al menos 7 días de operación, dejando así un margen de seguridad suficiente. Adicionalmente, se consideró que los días sábados y domingo casi ningún proveedor realiza despacho; por ende, este período de tiempo podría incrementarse en aquellos casos donde el pedido se envía los días jueves o viernes, dando por tanto preferencia a establecer el día de pedidos los lunes, martes o miércoles.

- Volúmenes mínimos de compras impuestos por los proveedores para cada material adquirido (un ejemplo de ello es el lomo de atún el cual es suministrado por el proveedor en cajas de 22 libras). En estos casos, los valores máximos fijados consideraron este factor, lo cual obligó a fijar los valores máximos en función de esos volúmenes o pesos mínimos de compra, en vez de los 7 días básicos de reposición fijados.

En el caso específico de LA PLACETTE, la falta de registros físicos documentados de los consumos mínimos, máximos y promedio de cada material restaron precisión en el los valores establecidos, por lo cual se utilizaron los datos estimados según la memoria de los Gerentes, lo cual obliga a que sean revisados mensualmente de acuerdo a las estadísticas que se desarrollen con el tiempo, hasta alcanzar valores confiables que asuman incluso las variaciones estacionales de consumo (temporadas altas y bajas de clientes).

En el formato de “Inventario Físico Almacén Alimentos y Otros” (H-IFA-AO Rev 1) y en el “Inventario Físico Almacén Licores” (H-IFA-L Rev 1) del Manual de Operación del Almacén (Anexo 7) se presentan los máximos y mínimos establecidos conjuntamente con la gerencia para cada material según los criterios antes mencionados.

4.3.5 Control de Caducidades

Los almacenes de alimentos perecederos deben considerar el control de caducidades como uno de los factores más importantes en el manejo de inventario, a fin de reducir al mínimo las pérdidas por vencimiento o daño del producto.

Los reducidos volúmenes de almacenamiento de materiales perecederos en las neveras y congeladores disponibles en el almacén principal de LA PLACETTE garantizan el total cumplimiento de los tiempos máximos de preservación de estos materiales.

Los mayores tiempos de almacenamiento los presentan los productos congelados comprados en cajas de más de 20 lbs, los cuales tienen una tasa de consumo que, a pesar de comprarse en grandes cantidades, garantiza una permanencia menor a la establecida por las normas sanitarias (permanece un máximo de 1 mes en almacén y puede mantenerse congelado 3 meses según lo presentado en el cuadro incluido en el Anexo 11: Preservación de alimentos fríos y congelados).

Ejemplo: Lomo de Atún

- Volumen máximo de compra 22 lbs
- Tasa de consumo promedio: 5.5 lbs/semana
- Tiempo de almacenamiento requerido: 4 semanas
- Tiempo máximo de almacenamiento refrigerado declarado: 3 meses

En relación a esto, la Gerencia de Alimentos de LA PLACETTE ha considerado que, según su experiencia y dadas las circunstancias de cercanía de los proveedores, es mejor no comprar material perecedero por grandes volúmenes sino hacer que el proveedor entregue sus productos en pequeñas remesas frecuentes (semanal o quincenal) o compras directas por ellos mismos; esto les permite contar siempre con materia prima de óptima calidad, mantener baja la inversión en inventarios y no tener que incrementar la capacidad de almacenamiento temporal.

En este sentido se ha establecido como tiempos máximos de preservación en el Almacén de Alimentos de La Placette los siguientes:

Cuadro 5 Tiempo máximos de preservación de alimentos en el Almacén de Alimentos

Tipos de insumos	En estantería	Nevera	Congelador
No perecederos	Fecha de vencimiento		
Carnes no preparadas			3 meses
Pescados no preparados			3 meses
Aves no preparadas			2 meses

Tipos de insumos	En estantería	Nevera	Congelador
Embutidos		7 días	1 mes
Vegetales		7 días	1 mes
Quesos		1-7 días	
Frutas		1-7 días	

Fuente: Elaboración propia a partir de información definida por La Placette.

Cuadro 6 *Tiempo máximos de preservación de Bebidas y Licores en el Almacén de Licores*

Tipos de insumos	En estantería	Nevera	Congelador
No perecederos (Removedores, servilletas, etc.)	Indefinido		
No perecederos con fecha de vencimiento (Sodas, agua, jugos)	Fecha de vencimiento		
Licores	2 años		
Vinos	6 Meses	1 mes	
Cavas	6 Meses	1 semana	

Fuente: Elaboración propia a partir de información definida por La Placette.

CONCLUSIONES

1. La adecuada planificación de las adquisiciones y el minucioso control de los inventarios y sus movimientos, son aspectos fundamentales de un negocio al estar asociados a materiales imprescindibles para su operación así como a inversiones económicas importantes.
2. Sin unos adecuados controles de inventario, las ventas no operan con efectividad, pues la disponibilidad real de las materias primas se ve frecuentemente afectada.
3. En las micro empresas, como es el caso de LA PLACETTE, el control del inventario es muchas veces descuidado por falta de tiempo, por no existir un responsable directo del área o por estar esta importante tarea asignada a los propietarios, quienes consideran que la operación honesta es suficiente para operar los almacenes, descuidando las políticas de operación y control, así como los registros de manejo y la data histórica generada.
4. El manejo sistemático y documentado de los inventarios de insumos trae amplios beneficios a la empresa, como son:
 - a. Eficiente manejo del tiempo y reducción de conflictos internos por la minimización de las compras urgentes no planificadas.
 - b. Reducción de los costos al reducir los viajes frecuentes para aprovisionamiento directo de materias primas u otros materiales requeridos para la operación del negocio.
 - c. Reduce la incidencia de robos y pérdidas de materiales por vencimiento.
 - d. Obliga a mantener en estricto orden el área de almacén lo cual beneficia las actividades de búsqueda de mercancía y despacho.

- e. Permite una planificación oportuna y eficiente de las compras al fijar las estrategias en datos de movimientos de inventarios registrados, incluyendo análisis de variaciones estacionales.
 - f. Aporta experiencia en relación a las tasas de consumo real para aprovisionar los almacenes sin excesos ni faltantes.
 - g. Optimiza la definición de las fechas de emisión de las órdenes de compras a proveedores externos y compras directas, de acuerdo a las mejores oportunidades que ofrecen los proveedores.
 - h. Optimiza la selección de los proveedores de acuerdo a los datos históricos de tiempos de entregas, calidad de materiales suministrados y devoluciones.
 - i. Permite planificar el flujo de efectivo de acuerdo a las inversiones estimadas para la adquisición de inventarios.
 - j. Genera datos estadísticos que aportan información a los análisis históricos del negocio que alimentan técnicamente la definición de los planes estratégicos del mismo.
5. Disponer de procedimientos de las políticas y procedimientos de gestión de inventarios del almacén trae como beneficios adicionales a los anteriores los siguientes:
- a. Facilita la futura delegación de las tareas asociadas al almacén a otros empleados al tener claramente definidas sus responsabilidades, actividades a ser realizadas y los sistemas de control previamente fijados.
 - b. Permite a todos los involucrados conocer claramente sus responsabilidades y realizarlas de manera oportuna
6. Las inversiones que LA PLACETTE pueda realizar en la capacidad de almacenamiento e incremento de los inventarios de algunos materiales le aportarán beneficios directos en costos unitarios de compras y en la disminución del tiempo invertido en las adquisiciones, incrementando con ello las ganancias y aportando mayor tiempo de atención de los socios a otros aspectos neurálgicos de su administración.

7. La pronta implantación de las propuestas de cambio aquí planteadas permitirá a LA PLACETTE evaluar sus impactos e ir adecuando las medidas planteadas de acuerdo a sus resultados, activando un ciclo de mejora continua que ampliará las probabilidades de éxito a largo plazo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar cuanto antes los procedimientos elaborados en relación al control de inventario y formatos asociados, adaptándolos a los cambios que vayan surgiendo en el negocio y actualizándolos de acuerdo a éstos.
2. Dar a conocer a todo el personal involucrado con el control de inventarios los procedimientos y uso de formatos asociados y las adaptaciones que vayan incorporándose.
3. Completar la definición de unidades de medida, costos, códigos y demás información de todos los materiales manejados en el inventario a fin de facilitar las actividades de control y operación.
4. Mantener actualizados los costos unitarios de cada material usado en la operación de LA PLACETTE para mejorar las actividades relacionadas a la selección de marcas, modelos de presentación adquiridos y selección de proveedores, costeo de platos y tragos, criterios técnicos de negociación con los proveedores e identificación de oportunidades particulares de compras.
5. Al solucionar los problemas identificados en el sistema electrónico de facturación y manejo de inventarios o adquisición de un nuevo programa, deberán ser revisados y actualizados los procedimientos elaborados y, de esta manera, mantener operativos los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Armendáriz Sanz, J. (2010). Calidad. España: Editorial Área Ciclos Formativos.
- Benavides, J. (2007). Administración. México: McGrawHill.
- Brown, D. (2007). The restaurant manager's handbook. Florida, USA: Atlantic Publishing Group, Inc.
- Buffa, E. y Rakesh S. (1991). Administración de la producción y de las operaciones. México: Limusa.
- Campiña, G. y Fernández, M. (2012). Empresa y Administración. España: Editorial EDITEX.
- Casa Matriz Islazul. (2002) Departamento de compras. Manual de normas y procedimientos de Islazul. Casa Matriz Islazul. México: McGrawHill.
- Chase, R. y Aquilano, N. (2009) Dirección y administración de la producción y de las operaciones. México: McGrawHill.
- Cleri, C. (2007). El libro de las PYMES. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Collignon, J. y Vermorel, J. (2012) Analisis ABC (Inventario). Francia: LOKAD.
- Congreso Nacional. (1969). Ley 541. Ley Orgánica de Turismo. República Dominicana.
- Congreso Nacional. (1979). Ley 84. Modificación de la Ley Orgánica de Turismo. República Dominicana.
- Cruelles, J. (2012). Stocks, procesos y dirección de operaciones: Conoce y gestiona tu fábrica. España: Marcobo, S.A.
- Cuevas, F. (2002). Control de costos y gastos en los restaurantes. México: Editorial Limusa S.A.

- Díaz, D. (1995). Compras e inventarios. Guías de gestión de la pequeña empresa. España: Ediciones Díaz De Santos S.A.
- Fernández, N. (1999) Gestión de Stocks: Modelos de optimización y Software. Universidad de Valladolid. España: Editorial Secretariado de Publicaciones e Intercambio.
- Franklin, E. (2007). Auditoría administrativa, Gestión estratégica del cambio. México: Pearson.
- Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales (FIAEP) (2014). Control y manejo de inventarios. Venezuela: FIAEP.
- González, J. (2014) Sistemas de aprovisionamiento y mise en place en el restaurante. Recepción y almacenamiento de provisiones. España: Ideas Propias Editorial.
- Hernández, G. (2001). Diccionario de Economía. Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández, S. (2008) Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México: McGrawHill.
- Johnson, F., Leenders, M., Flynn, A. (2012). Administración de compras y abastecimientos. México: McGrawHill.
- Koontz, H. (2007). Elementos de administración. México: McGrawHill.
- Lacalle, G. (2014) Operaciones administrativas de compraventa. España: EDITEX.
- Lamata, F. (1998). Manual de Administración y Gestión Sanitaria. España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Moliner, F. (2005). Grupos A y B de Informática Bloque Específico. España: Editorial MAD.

- Moya, M. (1999). Investigación de Operaciones. Control de Inventarios y Teorías de Colas. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Muller, M. (2005). Fundamentos de administración de inventarios. Colombia: Editorial Norma.
- Ogalla, F. (2005). Sistema de Gestión. Una guía práctica. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Olavarrieta, J. (1999). Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad. México: Universidad Iberoamericana.
- Parra, F. (2005) Gestión de stocks. España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- Pérez, J. (2010). Gestión por procesos. España: ESIC Editorial.
- Pérez, M. y Bastos, A.. (2006) Introducción a la Gestión de Stocks. España: Ideaspropias Editorial.
- Ramos, R. (1991) ¿Cómo gestionar los stocks? México: McGrawHill.
- Reux, M. (1997) Manual de logística para la gestión de almacenes. España: Gestión 2000.
- Rubio, J. y Villarroel, S. (2012) Gestión de Pedido y Stock. España: Aula Mentor.
- Sarabia, A. (1996). La Investigación operativa. España: Ed. Graf. Ortega.
- Sastre, M. (2009). Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing. España: Editorial del Economista.
- Secretaría de Estado de Turismo. (2003). Reglamento No. 816-03. Clasificación y normas para restaurantes. República Dominicana.
- Suzaki, K. (1995). Competitividad en fabricación, técnicas para la mejora continua. Madrid, España: Editorial Fundación Confemetal.

Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. 4ta. ed. México: Limusa.

Vargas, H. (S/F). Manual de implementación programa 5S. España: Cooperación Autónoma Regional de Santander.

REFERENCIAS WEB

Antonio, J. (2011, Abril 30). Definición, importancia y métodos de almacenamiento de alimentos y bebidas. Recuperado de <http://mesabar-jorgeantonio.blogspot.com/2011/04/definicion-importancia-y-metodos-de.html>

Econta. (2011, enero 01). Control de inventarios. Recuperado de <http://www.educaconta.com/2011/01/control-de-inventarios.html>

Hernández, A. (2010, julio 23). Administración de compras e inventarios en almacenes de alimentos y bebidas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-compras-almacenes-alimentos-bebidas/>

Ingeniería Industrial Online. Recuperado de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/administraci%C3%B3n-de-inventarios/control-preventivo-de-inventarios/>

Jiménez, Yraida. (2008, junio 10). Administración de inventarios. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-inventarios/>

Mtz, J. (2014, Mayo 30). Máximos y mínimos. Recuperado de <http://www.slideshare.net/joelmtz14/mximos-y-mnimos-35321877>

Producción I, Catedra. Teorías de Inventarios. Recuperado de <http://davinci.ing.unlp.edu.ar/produccion/catingp/Capitulo%209%20Teoria%20de%20Inventarios%20o%20Stock2.pdf>

Quintana, M. (2015, Julio 02). Funciones de almacén bien. Recuperado de <http://documents.mx/documents/funciones-de-almacen-bien.html>

Vermorel, J. (2013, Junio). Control de Inventario (Definición e ideas claves). Recuperado de <https://www.lokad.com/es/definicion-control-de-inventario>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Aministración: “Manejo de los recursos de una organización para lograr objetivos en los procesos administrativos donde se desarrollan. Estos procesos son: planear, coordinar, dirigir y controlar, tomando vida en la organización y en la práctica social” (Hernández, 2006, p. 18)

ANÁLISIS DE INVENTARIOS: “Técnica para determinar el nivel óptimo de inventarios que se deben mantener en cualquier situación específica.” (Hernández, 2006, p. 26)

CALIDAD: “Atributo de un producto que no se refiere simplemente al nivel de operatividad de sus principales características, sino fundamentalmente a su capacidad para satisfacer una necesidad o exigencia del consumidor” (Sastre, 2009, p. 31)

CONSUMO: “Es la cantidad de unidades de un artículo que son retiradas del almacén en un periodo de tiempo determinado” (FIAEP, 2014, p. 8).

CONTROL DE INVENTARIOS: “Involucra la planeación de la producción, las compras y el pronóstico de las ventas. Con el fin de evitar los faltantes en los inventarios, y de tener una óptima rotación de los mismo (Olavarrieta, 1999, p. 43).”

CONTROL DE LA CALIDAD: “Parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad” (Moliner, 2005, p. 60).

DEMANDA: “Se refiere a la cantidad de unidades solicitadas a la empresa” (FIAEP, 2014, p. 8).

EFICACIA: “Logro de objetivos y metas programados, con los recursos disponibles, en un tiempo y lugar predeterminados” (Hernández, 2006, p.135)

EFICIENCIA: “Relación entre resultados alcanzados y recursos utilizados” (Ogalla, , 2005, p. 21).

FIGS: Sistema Electrónico de facturación, contabilidad y control de inventario implementado en LA PLACETTE.

INVENTARIOS: “Acumulación de materiales que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura” (Moya, 1999, p. 19).

LOGÍSTICA: “Conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en: tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad” (FIAEP, 2014, p. 8).

MEJORA CONTINUA: “Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos” (Pérez, 2010, p. 332).

NORMALIZAR: dicen. “Es crear las normas que tienen que seguirse” (Campaña y Fernández, 2012, p. 116).

PROCEDIMIENTO: “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso” (Armendáriz, 2010, p. 91).

PROCESO: Pérez (2010) “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Pérez, 2010, p. 333).

PRODUCTO: “Resultado de un proceso” (Pérez, J., 2010, p. 333).

PROVEEDOR: Persona o empresa que tiene a su cargo abastecer un producto o materia prima.

STOCK: “Acopio o reserva de materiales o bienes para satisfacer una demanda futura” (Lamata, 1998, p. 576).

TIEMPO DE REPOSICIÓN o REABASTECIMIENTO: “Es el tiempo comprendido entre la detección de la necesidad de adquirir una cierta cantidad de un material y el momento en que éste llega físicamente a nuestro almacén” (FIAEP, 2014, p. 8).

ANEXOS

- Anexo 1** *Formato de entrevista semi estructurada utilizado*
- Anexo 2** *Plan de trabajo detallado (Cronograma)*
- Anexo 3** *Lista de Proveedores*
- Anexo 4** *Lista de Insumos*
- Anexo 5** *Ejemplo de requerimientos de insumos bar y cocina*
- Anexo 6** *Fotos del estado actual del almacén.*
- Anexo 7** *Manual Operativo del Manejo del Almacén de Licores, Alimentos y Otros.*
- Anexo 8** *Máximos y Mínimos Alimentos y Otros*
- Anexo 9** *Máximos y Minimos Licores*
- Anexo 10** *Definición de Puestos de Trabajo de LA PLACETTE*
- Anexo 11** *Cuadro de Preservación y caducidades de alimentos*

Anexo 1

Formato de entrevista semi estructurada utilizado.

Fuente: Elaboración Propia.

ENTREVISTA

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Temas a ser tratados en las entrevistas:

Responsabilidades relacionadas al control de inventarios realizados por el cargo de su cargo

Proporción de tiempo dedica a cada actividad

Formatos utilizados y responsables.

Formato	Responsable del contenido generado	Responsable de su registro	Responsable de su archivo	Responsable del análisis de resultados

Normas utilizadas para la conservación física de los alimentos y bebidas

Planificación de compras

Máximos y mínimos

Caducidad de los alimentos de acuerdo a su tipo

Tiempo de permanencia productos refrigerados

Informes o reportes realizados y periodicidad

Informes o reportes	Responsable	Periodicidad

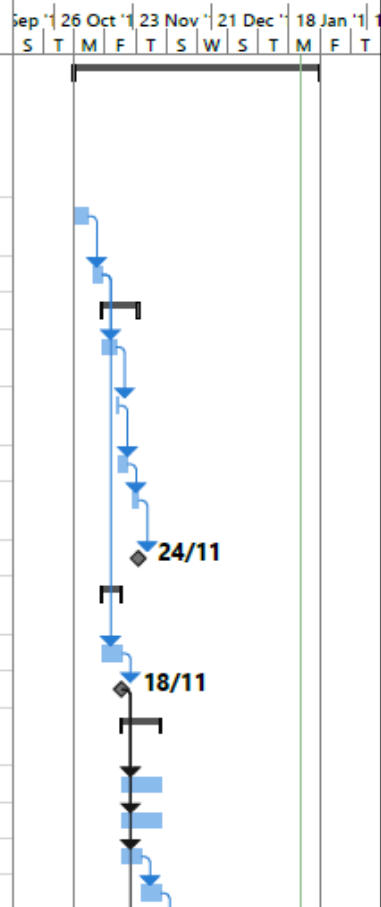
Problemas principales detectados	Causas	Consecuencias

Anexo 2

Plan de trabajo detallado (Cronograma)

Fuente: Elaboración Propia.

ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Calendar
1		PLAN DE CONTROL DE INVENTARIO DEL ALMACÉN DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS. CASO DE ESTUDIO: ALMACÉN PRINCIPAL DEL LOUNGE & GARDEN LA PLACETTE, SANTO DOMINGO	64 days	Mon 02/11/15	Thu 28/01/16	Sep 26 Oct 23 Nov 21 Dec 18 Jan '16
2		Identificación preliminar de problema de Inventario	5 days	Mon 02/11/15	Fri 06/11/15	
3		Reunion inicial para definición de problema	3 days	Mon 09/11/15	Wed 11/11/15	
4		Elaboración y apobación de Tema de Tesis	9 days	Thu 12/11/15	Tue 24/11/15	
5		Elaboración de Formato de Aprobación de Tesis	3 days	Thu 12/11/15	Mon 16/11/15	
6		Presentación de Formarto de Aprobación de Tesis	1 day	Tue 17/11/15	Tue 17/11/15	
7		Reunión para presentación	3 days	Wed 18/11/15	Fri 20/11/15	
8		Aprobación del Formulario de Aprobación de Tesis	2 days	Mon 23/11/15	Tue 24/11/15	
9		Formulario Aprobado	0 days	Tue 24/11/15	Tue 24/11/15	
10		Marco Metodológico	5 days	Thu 12/11/15	Wed 18/11/15	
11		Definición metodológica	5 days	Thu 12/11/15	Wed 18/11/15	
12		Marco Metodológico definido	0 days	Wed 18/11/15	Wed 18/11/15	
13		Marco Conceptual y Mejores prácticas	10 days	Thu 19/11/15	Wed 02/12/15	
14		Recopilación Información Bibliográfica	10 days	Thu 19/11/15	Wed 02/12/15	
15		Recopilación Infomación Digital (Internet)	10 days	Thu 19/11/15	Wed 02/12/15	
16		Consulta a Expertos	5 days	Thu 19/11/15	Wed 25/11/15	
17		Elaboración de Marco Conceptual	5 days	Thu 26/11/15	Wed 02/12/15	



Plan de Trabajo Detallado Date: Fri 22/01/16	Task		Inactive Summary		External Tasks	
	Split		Manual Task		External Milestone	
	Milestone		Duration-only		Deadline	
	Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
	Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
	Inactive Task		Start-only			
	Inactive Milestone		Finish-only			

ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Sep	26 Oct	23 Nov	21 Dec	18 Jan
						S	T	M	F	T
18	➔	Marco Conceptual elaborado	0 days	Wed 02/12/15	Wed 02/12/15				02/12	
19	➔	Diagnóstico de la situación actual	12 days	Thu 19/11/15	Fri 04/12/15					
20	➔	Levantamiento de los procesos, actividades y flujogramas asociados al manejo y control de inventarios	3 days	Thu 19/11/15	Mon 23/11/15					
21	➔	Definición de actividades y flujogramas	3 days	Tue 24/11/15	Thu 26/11/15					
22	➔	Identificación de oportunidades de mejora al sistema actual	5 days	Fri 27/11/15	Thu 03/12/15					
23	➔	Reunión de interesados para presentación de resultados	1 day	Fri 04/12/15	Fri 04/12/15					
24	➔	Definición de Mejoras	27 days	Fri 27/11/15	Mon 04/01/16					
25	➔	Diseño preliminar de Mejoras Propuestas al Sistema	17 days	Fri 27/11/15	Mon 21/12/15					
26	➔	Elaboración	15 days	Fri 27/11/15	Thu 17/12/15					
27	➔	Presentación	1 day	Fri 18/12/15	Fri 18/12/15					
28	➔	Incorporación de comentarios	1 day	Mon 21/12/15	Mon 21/12/15					
29	➔	Mejoras de Propuestas Aprobadas	0 days	Mon 21/12/15	Mon 21/12/15					
30	➔	Procesos, Actividades y Flujogramas Propuestos	8 days	Tue 22/12/15	Thu 31/12/15				21/12	
31	➔	Elaboración	5 days	Tue 22/12/15	Mon 28/12/15					
32	➔	Presentación	1 day	Tue 29/12/15	Tue 29/12/15					
33	➔	Incorporación de comentarios	2 days	Wed 30/12/15	Thu 31/12/15					
34	➔	Procesos, Actividades y Flujogramas Aprobados	0 days	Tue 29/12/15	Tue 29/12/15					29/12
35	➔	Plantillas Requeridas	8 days	Tue 22/12/15	Thu 31/12/15					
36	➔	Elaboración	5 days	Tue 22/12/15	Mon 28/12/15					

Plan de Trabajo Detallado Date: Fri 22/01/16	Task		Inactive Summary		External Tasks	
	Split		Manual Task		External Milestone	
	Milestone		Duration-only		Deadline	
	Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
	Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
	Inactive Task		Start-only			
	Inactive Milestone		Finish-only			

ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Sep '15	26 Oct '15	23 Nov '15	21 Dec '15	18 Jan '16							
						S	T	M	F	T	S	W	S	T	M	F	T
37		Presentación	1 day	Tue 29/12/15	Tue 29/12/15												
38		Incorporación de comentarios	2 days	Wed 30/12/15	Thu 31/12/15												
39		Plantillas Requeridas Aprobadas	0 days	Tue 29/12/15	Tue 29/12/15												
40		Manuales de Procedimientos	8 days	Tue 22/12/15	Thu 31/12/15												
41		Elaboración	5 days	Tue 22/12/15	Mon 28/12/15												
42		Presentación	1 day	Tue 29/12/15	Tue 29/12/15												
43		Incorporación de comentarios	2 days	Wed 30/12/15	Thu 31/12/15												
44		Manuales de Procedimientos Aprobados	0 days	Tue 29/12/15	Tue 29/12/15												
45		Formatos de Reportes	6 days	Tue 22/12/15	Tue 29/12/15												
46		Elaboración	3 days	Tue 22/12/15	Thu 24/12/15												
47		Presentación	1 day	Fri 25/12/15	Fri 25/12/15												
48		Incorporación de comentarios	2 days	Mon 28/12/15	Tue 29/12/15												
49		Formatos de Reportes Aprobados	0 days	Tue 29/12/15	Tue 29/12/15												
50		Programa de Capacitación	4 days	Wed 30/12/15	Mon 04/01/16												
51		Elaboración	2 days	Wed 30/12/15	Thu 31/12/15												
52		Presentación	1 day	Fri 01/01/16	Fri 01/01/16												
53		Incorporación de comentarios	1 day	Mon 04/01/16	Mon 04/01/16												
54		Programa de Capacitación Aprobado	0 days	Mon 04/01/16	Mon 04/01/16												
55		Conclusiones y Recomendaciones	1 day	Tue 05/01/16	Tue 05/01/16												
56		Integración y formato final	3 days	Wed 06/01/16	Fri 08/01/16												
57		Revisión final y entrega de comentarios de LA PLACETTE	2 days	Wed 06/01/16	Thu 07/01/16												
58		Incorporacion de comentarios	1 day	Fri 08/01/16	Fri 08/01/16												
59		Borrador Final Aprobado interno	0 days	Fri 08/01/16	Fri 08/01/16												

Plan de Trabajo Detallado
Date: Fri 22/01/16

Task		Inactive Summary		External Tasks	
Split		Manual Task		External Milestone	
Milestone		Duration-only		Deadline	
Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
Inactive Task		Start-only			
Inactive Milestone		Finish-only			

ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Sep '16	26 Oct '16	23 Nov '16	21 Dec '16	18 Jan '17							
						S	T	M	F	T	S	W	S	T	M	F	T
60		Revisión por parte de la UNPHU	14 days	Mon 11/01/16	Thu 28/01/16												
61		Entrega de Borrador para revisión	1 day	Mon 11/01/16	Mon 11/01/16												
62		Revisión y Entrega de comentarios UNPHU	8 days	Tue 12/01/16	Thu 21/01/16												
63		Incorporación de comentarios	4 days	Fri 22/01/16	Wed 27/01/16												
64		Impresión y encuadernación	1 day	Thu 28/01/16	Thu 28/01/16												



Plan de Trabajo Detallado Date: Fri 22/01/16	Task		Inactive Summary		External Tasks	
	Split		Manual Task		External Milestone	
	Milestone		Duration-only		Deadline	
	Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
	Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
	Inactive Task		Start-only			
	Inactive Milestone		Finish-only			

Anexo 3

Lista de Proveedores

Fuente: LA PLACETTE (2015).

LISTA DE PROVEEDORES DE INSUMOS Y SERVICIOS

PROVEEDORES	Días Crédito
ALM. CARVALLO	0
ALM. UNIDOS	0
ANFITRIONES	0
AROMA COFFE SERVICE S.A	0
BENIGNO ZAPATERO	0
CARREFOUR	0
CLARO	25
COLMADO KALEINI	0
COMP COMERCIAL CARIBE	0
COPY CENTRO DIALL	0
CRUD CREATIVO	7
DIST BERGES S.A	0
DRINKS 2 GO	0
EDESUR	25
FERRET AMERICANA	0
FERRET SINAY	0
FIGUEROA & HIJOS	0
FRIGORIFICO BAHIA	30
HIELO REAL	0
HUASCAR PIMENTEL	0
IKEA	0
INNOVA CENTRO	0
INVERSIONES VALERMO	15
JUMBO	0
LA SIRENA	0
LA UNIVERSAL S.R.L	0
LIBRERÍA MEDINA	0
LICORMART	30
MERCASID	0
MERCERIA Y VAR MEJIA	0
MR & PC INVESTMENT	0
MUNDO ELECTRICO	0
OP EST SER DOM	0
PAPELERIA GRUPO ASTRO	0
PARAGOURMET	0
PATRICIA GUERRA	7
PLANETA HIERRO	0
PLAZA LAMA	0

PROVEEDORES	Días Crédito
PRICESMART	0
PRINT COPY	0
REST LA SPYGA	5
RETZY	15
SOFIA JAHN	0
SOLUCIONA	15
SUP. BRAVO	0
SUP. LA CADENA	0
SUP. NACIONAL	0
SUP. POLA	0
TEXACO ASOGADOM	0
TROPIGAS	15
UNITED BRANDS	30
UTIHOTEL	0
VINICOLA DEL NORTE	30
VINOS S.A.	30
L & R COMERCIAL	0
CARY INDUSTRIAL, S.A	0
BEST SUPPLY, S.R.L	0
CENTRO CUESTA NACIONAL	0
REFILL INK	0
LOS HIDALGOS S.A.S	0
CERVECERIA NAC DOM	7
AGUA CRYSTAL S.A	0
OFIMASTER SRL	0
LA INNOVACION SRL	0
MAPFRE BHD SEGUROS	0
LETS PARTY BY KID'S PARTY SRL	0
DUME PAPELERIA	0
ELIAS DISTR O & E SRL	0
ALM AMERICA	0
UNAVEL ASSETS INC	0
PAPELERIA ARROYO HONDO	0
UNIFORMES BATISSA SRL	0
EL CATADOR	0
FERCOMSE, SRL	0

Anexo 4

Lista de Insumos

Fuente: Elaboración propia basada en información
suministrada por LA PLACETTE.

LISTA DE INSUMOS

INSUMOS COCINA Y LIMPIEZA

Tipo	COD	FIGS	INGREDIENTES	Costo Unit. ²	Unidad	Proveedor	Origen
CARNES	1	399	Pollo Crudo		Lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
CARNES	2	390	Filete		Lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
CARNES	7	356	Tocineta (3 lbs)		paquete	Pricesmart	Adquirido en el local
CARNES	8	357	Calamares		Lbs	Frigorifico Bahia	A domicilio
CARNES	9	358	Camarones 16-20		Lbs	Frigorifico Bahia	A domicilio
CARNES	14	363	Mero Basa		Unidad	Frigorifico Bahia	A domicilio
CARNES	17	366	Atun (Lomo)		lbs	Frigorifico Bahia	A domicilio
CARNES	27	372	Jamón Serrano (lbs)		lbs	Sup. Nacional	Adquirido en el local
CARNES	31		Chorizo El Cid (4 unidades)		Unidad	Sup. Nacional	Adquirido en el local
CARNES	33	377	Carne molida 95%		lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
CARNES	57		Jamón Ahumado		Lbs	Sup. Nacional	Adquirido en el local
CARNES	60		Salchichas Dominicanas		paquete	Pricesmart	Adquirido en el local
CARNES	61	611	Carne para mechar		Lbs	Sup. Nacional	Adquirido en el local
CARNES	65	569	Salmón filete		lbs	Frigorifico Bahia	A domicilio
CARNES	66	568	Flap Meat		lbs	Sup. Nacional	Adquirido en el local
CARNES	70		Pollo Entero		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
CARNES	71		Carne molida 80%		Lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
CARNES	72		Salchicha		paquete	Pricesmart	Adquirido en el local
CARNES	73		Salami Grande		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
CARNES	140		Chistorras Roja		Paquete	El Bravo	Adquirido en el local
CARNES			Chistorra Blanca		Paquete	El Bravo	Adquirido en el local

² El costo Unitario es información confidencial del negocio.

Tipo	COD	FIGS	INGREDIENTES	Costo Unit. ²	Unidad	Proveedor	Origen
CARNES	141		Bistecck Cenas		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
CARNES	142		Pollo Muslos		lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
LACTEOS	6	355	Mozarella (barra 5 lbs)		Lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
LACTEOS	11	360	Queso Parmesano		Lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
LACTEOS	12	361	Crema d Leche (984 gr=34.71 oz)		Unidad	Sup. Nacional	Adquirido en el local
LACTEOS	24	369	Leche		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
LACTEOS	26	371	Margarina (1200 gr)		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
LACTEOS	32	376	Queso Provolone		lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
LACTEOS	36	380	Queso Philadelphia (3 lbs)		3 lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
LACTEOS	40	381	Queso Manchego Roma (lb)		lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
LACTEOS	47	385	Queso Crema Cielito (1 lbs)		lbs	Sup. Nacional	Adquirido en el local
LACTEOS	49	387	Queso Chedar		lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
LACTEOS	68	544	Queso de Freir		Lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
VEGET	3		Cebolla		Unidad	Wascar	A domicilio
VEGET	4	348	Pimentón		Unidad	Wascar	A domicilio
VEGET	5	354	Papas		Unidad	Wascar	A domicilio
VEGET	10	359	Hongos		paquete	Pricesmart	Adquirido en el local
VEGET	13	362	Espinaca (Cajita)		LBS	RETZY	A domicilio
VEGET	15		Limón		lbs	Wascar	A domicilio
VEGET	21	368	Platano verde		Unidad	Wascar	A domicilio
VEGET	22	393	Ajo		lbs	Wascar	A domicilio
VEGET	38		Perejil		Lbs	Wascar	A domicilio
VEGET	42	383	Tomate (lbs)		Lbs	Wascar	A domicilio
VEGET	43		Albahaca (caja)		Lbs	Supermercado	Adquirido en el local
VEGET	58	388	Aguacate		Unidad	Wascar	A domicilio

Tipo	COD	FIGS	INGREDIENTES	Costo Unit. ²	Unidad	Proveedor	Origen
VEGET	74		Platános maduros		Unidad	Supermercado	Adquirido en el local
VEGET	75		Guineo verde		Funda	Pricesmart	Adquirido en el local
VEGET	82		Laurel		Fundita	Supermercado	Adquirido en el local
VEGET	83		Cilantro		Paquete	Supermercado	Adquirido en el local
VEGET	84		Romero		Fundita	Supermercado	Adquirido en el local
VEGET	86		Oregano seco en hoja		Fundita	Supermercado	Adquirido en el local
VEGET	147		Zanahoria		Unidad	Wascar	A domicilio
VEGET	148		Berenjena		Unidad	Wascar	A domicilio
VEGET	149		Zucchini		Unidad	Wascar	A domicilio
PANES y HARINA	25	370	Harina (2289 gr)		gr	Pricesmart	Adquirido en el local
PANES y HARINA	35	379	Pita chip		Funda	Pricesmart	Adquirido en el local
PANES y HARINA	37	398	Pan Baguette		baguette	Sup. La Cadena	Adquirido en el local
PANES y HARINA	53		Harina Pan		Funda	Supermercado	Adquirido en el local
PANES y HARINA	76		Pan de agua		Unidad	Sup. La Cadena	Adquirido en el local
PANES y HARINA	143		Polvo Hornear		Unidad	Supermercado	Adquirido en el local
PANES y HARINA	144		Pasta (Paq Pequeño)		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
LATAS	41		Aceituna Negras (lata)		lata	Pricesmart	Adquirido en el local
LATAS	48	386	Habichuelas mexic (lata)		lata	Supermercado	Adquirido en el local
LATAS	54		Petit pois		Lata	Pricesmart	Adquirido en el local
LATAS	56	409	Maiz		lata	Pricesmart	Adquirido en el local
LATAS	59		Aceitunas Verdes (lata)		Lata	Pricesmart	Adquirido en el local
LATAS	62		Alcachofas		lata	Supermercado	Adquirido en el local
LATAS	63		Tomates Secos		lata	Supermercado	Adquirido en el local
LATAS	79		Pasta de tomate		Lata	Pricesmart	Adquirido en el local

Tipo	COD	FIGS	INGREDIENTES	Costo Unit. ²	Unidad	Proveedor	Origen
BAR	100		Servilletas cuadradas		paquete	Cary Ind.	A domicilio
BAR	102		Manzana Verde		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
BAR	103		Manzana Roja		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
BAR	104		Piña fresca		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
BAR	105		Fresa congelada		Lbs	RETZY	A domicilio
BAR	106		Fresas Frescas		Lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
BAR	108		Leche evaporada		0	Pricesmart	Adquirido en el local
BAR	109		Yerbabuena/Menta		0	Wascar	A domicilio
BAR	111		Crema de coco		0	Pricesmart	Adquirido en el local
BAR	112		Jugo de Cramberry		0	Pricesmart	Adquirido en el local
BAR	113		Clamato		0	Supermercado	Adquirido en el local
BAR	114		Splenda		0	Pricesmart	Adquirido en el local
BAR	115		Removedores tragos		0	Cary Ind.	A domicilio
BAR	116		Sorbete refrescos		Paquete	Cary Ind.	A domicilio
BAR	117		Jugo de tomate BloodyMarry		0	Pricesmart	Adquirido en el local
BAR	118		Concentrado de China		gal	Pricesmart	Adquirido en el local
BAR	119		Concentrado de Chinola		gal	Pricesmart	Adquirido en el local
BAR	120		Azúcar		0	Pricesmart	Adquirido en el local
DULCES	18		Dulce de Guayaba (14 oz)		Barra	Sup. La Cadena	Adquirido en el local
DULCES	80	543	Dulce de Leche		Frasco	Sup. La Cadena	Adquirido en el local
DULCES	101	510	Nutella		Envase	Pricesmart	Adquirido en el local
DULCES	154		Chocolate Embajador		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
DULCES			Mermelada		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
LIMPIEZA	97		Manitos Limpias			Pricesmart	Adquirido en el local
LIMPIEZA	121		Lavaplatos		Unidad	Cary Ind.	A domicilio

Tipo	COD	FIGS	INGREDIENTES	Costo Unit. ²	Unidad	Proveedor	Origen
LIMPIEZA	122		Esponja Metalica		0	Pricesmart	Adquirido en el local
LIMPIEZA	123		Desinfectante		0	Cary Ind.	A domicilio
LIMPIEZA	124		Cloro		0	Cary Ind.	A domicilio
LIMPIEZA	125		Jabón en polvo		0	Pricesmart	Adquirido en el local
LIMPIEZA	126		AB		0	Pricesmart	Adquirido en el local
LIMPIEZA	127		Escoba		0	Cary Ind.	A domicilio
LIMPIEZA	128		Swape		0	Cary Ind.	A domicilio
LIMPIEZA	129		Pañitos		0	Pricesmart	Adquirido en el local
LIMPIEZA	130		Esponja Lavaplatos		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
LIMPIEZA	131		Ambientador		0	Pricesmart	Adquirido en el local
LIMPIEZA	132		Papel Toilet		0	Cary Ind.	A domicilio
LIMPIEZA	133		Pepel Tocador		0	Cary Ind.	A domicilio
LIMPIEZA	134		Jabon Lavamanos		0	Cary Ind.	A domicilio
LIMPIEZA	138		Funda Basura Negras		0	Cary Ind.	A domicilio
LIMPIEZA	139		Funda Basura Blancas		0	Cary Ind.	A domicilio
LIMPIEZA	153		Esponja Verde		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	16		Casabitos		Caja	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	28	373	Huevos		cartón	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	29		Panko		Unidad	Supermercado	Adquirido en el local
OTROS	30		Sal		lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	34		Nachos Maria		Funda	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	44		Aceite Verde		Botella	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	45		Papas fritas 7 cm (paque)		LBS	Retzy	A domicilio
OTROS	51		Aceite Sésamo		Botella	Supermercado	Adquirido en el local

Tipo	COD	FIGS	INGREDIENTES	Costo Unit. ²	Unidad	Proveedor	Origen
OTROS	52		Sazón Tacos		Funda	Supermercado	Adquirido en el local
OTROS	64		Almendras fileteadas		lbs	Supermercado	Adquirido en el local
OTROS	67	613	Arroz Arboreo Risotto		paquete	Supermercado	Adquirido en el local
OTROS	89		Palitos para pinchos		0	Supermercado	Adquirido en el local
OTROS	91		Pimienta molida		0	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	93		Aceite de maiz		0	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	95		Café Cocina		0	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	96	495	Café Sto Domingo (AROMA)		0	Aroma	A domicilio
OTROS	98		Papel Aluminio		0	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	99		Papel plástico		0	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	110		Velitas		0	IKEA	Adquirido en el local
OTROS	135		Fundita Snack		0	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	136		Fundita Sandwich		0	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	137		Fundita Galón		0	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	145		Aceite Crisol (Soya 24 lbs)		Lata	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	150		Marlboro Rojo		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	151		Marlboro Light		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	155		Habichuela Negras		Lbs	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS	156		Sopita		Unidad	Pricesmart	Adquirido en el local
OTROS			Arroz (funda Grande)			Pricesmart	Adquirido en el local
SALSAS	20		Salsa Soya		Botella	Supermercado	Adquirido en el local
SALSAS	55		Mayonesa (50 oz)		Envase	Pricesmart	Adquirido en el local
SALSAS	77		Catchup		Envase	Pricesmart	Adquirido en el local
SALSAS	78		Mostaza		Envase	Pricesmart	Adquirido en el local

Tipo	COD	FIGS	INGREDIENTES	Costo Unit. ²	Unidad	Proveedor	Origen
SALSAS	81		Salsa Inglesa		Envase	Pricesmart	Adquirido en el local
SALSAS	90		Salsa Chili		Envase	Pricesmart	Adquirido en el local
SALSAS	146		Salsa BBQ		Botella	Pricesmart	Adquirido en el local

INSUMOS BAR

TIPO	COD	FIGS	INSUMOS BAR	Precio/u ³	Unidad	Proveedor	Origen
ESPUMANTES	1000	1000	Sutter Home Bubbly Pink Moscato,			Vinos S.A.	A domicilio
ESPUMANTES	1001	1001	Korbel Brut, Sonoma California				A domicilio
ESPUMANTES	1002	1002	Korbel Rose, Sonoma California				A domicilio
ESPUMANTES	1003	1003	Marques Monistrol Brut Reserva, España			Vinos S.A.	A domicilio
ESPUMANTES	1004	1004	Marques Monistrol Rose Brut, España			Vinos S.A.	A domicilio
ESPUMANTES	1005	1005	Sperone Rose Brut, Italia				A domicilio
ESPUMANTES	1006	1006	Sperone Brut, Italia				A domicilio
ESPUMANTES	1007	1007	Freixenet Cordon Negro				A domicilio
ESPUMANTES	1008	1008	Sperone Proseco Brut, Italia				A domicilio
VINOS TINTOS	1009	1009	Finca El Origen, Malbec, Argentina			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1010	1010	35 Sur Reserva, Cabernet Sauv, Chile			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1011	1011	35 Sur Reserva, Merlot, Chile			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1012	1012	Santa Carolina Estrellas, Carmenere, Chile			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1013	1013	Canepa Novisimo, Merlot, Chile			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1014	1014	Lopez de Haro Crianza, Temp, España			Vinos S.A.	A domicilio

³ El costo Unitario es información confidencial del negocio.

TIPO	COD	FIGS	INSUMOS BAR	Precio/u ³	Unidad	Proveedor	Origen
VINOS TINTOS	1015	1015	Legado Muñoz, Garnacha, España			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1016	1016	Legado Muñoz, Tempranillo, España			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1017	1017	Luna Di Luna, Merlot-Sauvignon, Italia				A domicilio
VINOS TINTOS	1018	1018	Sutter Home, Merlot, Napa Valley			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1019	1019	Ribereño, Tempranillo, España			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1020	1020	Valduero, Crianza, España			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1021	1021	Finca El Origen Gran Reserva Malbec,			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1022	1022	Marques de Cáseres, Crianza, España			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1023	1023	El Gato Tinto Merlot (VINO DE LA CASA)			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS TINTOS	1024	1024	Genérico para Sangria			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS BLANCOS	1025	1025	El Gato Blanco (VINO DE LA CASA)			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS BLANCOS	1026	1026	Canepa Novisimo Chardonnay			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS BLANCOS	1027	1027	Luna di Luna, Chard-Pinot Grigio, Italia				A domicilio
VINOS BLANCOS	1028	1028	Alta Luna, Cavit Collection, Pinot Grigio			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS BLANCOS	1029	1029	Cavit Collection, Pinot Grigio, Italia			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS BLANCOS	1030	1030	Garcia Viadero, Albillo, España			Vinos S.A.	A domicilio
VINOS BLANCOS	1031	1031	Sutter Home, Sauvignon Blanc, California			Vinos S.A.	A domicilio

TIPO	COD	FIGS	INSUMOS BAR	Precio/u ³	Unidad	Proveedor	Origen
VINOS BLANCOS	1032	1032	Sutter Home, White Zifandel, California			Vinos S.A.	A domicilio
Whisky	1033	1033	JW Platinum				A domicilio
Whisky	1034	1034	JW Gold				A domicilio
Whisky	1035	1035	JW Double Black				A domicilio
Whisky	1036	1036	JW Black Label				A domicilio
Whisky	1037	1037	Jack Daniel's				A domicilio
Whisky	1038	1038	Jack Daniel's Single Bar				A domicilio
Whisky	1039	1039	Buchanan's 18 años				A domicilio
Whisky	1040	1040	Buchanan's 12 años				A domicilio
Whisky	1041	1041	Old Parr				A domicilio
Whisky	1042	1042	Glenlivet 12 años				A domicilio
Whisky	1043	1043	Chivas Regal 12 años				A domicilio
Whisky	1044	1044	Chivas Regal Extra				A domicilio
Whisky	1045	1045	Chivas Regal 18 años				A domicilio
Whisky	1046	1046	Dewar's 12 años				A domicilio
Whisky	1047	1047	Something Special				A domicilio
Whisky	1048	1048	Label 5			Vinos S.A.	A domicilio
Rones	1049	1049	Brugal Añejo			Vinos S.A.	A domicilio
Rones	1050	1050	Brugal Extra Viejo			Vinos S.A.	A domicilio
Rones	1051	1051	Brugal XV			Vinos S.A.	A domicilio
Rones	1052	1052	Brugal Blanco			Vinos S.A.	A domicilio
Rones	1053	1053	Brugal Leyenda			Vinos S.A.	A domicilio
Rones	1054	1054	Brugal Piña			Vinos S.A.	A domicilio
Rones	1055	1055	Brugal Limon			Vinos S.A.	A domicilio

TIPO	COD	FIGS	INSUMOS BAR	Precio/u ³	Unidad	Proveedor	Origen
Rones	1056	1056	Barceló Gran Añejo				A domicilio
Rones	1057	1057	Barceló Imperial				A domicilio
Rones	1058	1058	1492 Spiced				A domicilio
Rones	1059	1059	1492 Golden				A domicilio
Rones	1060	1060	1492 Añejo				A domicilio
Rones	1061	1061	1492 Blanco				A domicilio
Rones	1062	1062	Macorix Cool Piña				A domicilio
Rones	1063	1063	Macorix Coco Splash				A domicilio
Rones	1064	1064	Abuelo 7 años				A domicilio
Vodka	1065	1065	Absolut			Vinos S.A.	A domicilio
Vodka	1066	1066	Eristoff				A domicilio
Vodka	1067	1067	Belvedere				A domicilio
Vodka	1068	1068	Ciroc				A domicilio
Vodka	1069	1069	Ketel One				A domicilio
Vodka	1070	1070	Stolichnaya				A domicilio
Vodka	1071	1071	Smirnoff Red				A domicilio
Vodka	1072	1072	Zero			Licormart	A domicilio
Vodka	1073	1073	Grey Goose			Licormart	A domicilio
Tequila	1074	1074	Don Julio Reposado			Licormart	A domicilio
Tequila	1075	1075	Don Julio Blanco			Licormart	A domicilio
Tequila	1076	1076	Agavita (DE LA CASA)			Licormart	A domicilio
Tequila	1077	1077	Tres Magueyes			Licormart	A domicilio
Tequila	1078	1078	José Cuervo Blanco			Licormart	A domicilio
Tequila	1079	1079	José Cuervo Repos			Licormart	A domicilio

TIPO	COD	FIGS	INSUMOS BAR	Precio/u ³	Unidad	Proveedor	Origen
Gin	1080	1080	Gordon's				A domicilio
Gin	1081	1081	Beefeater				A domicilio
Gin	1082	1082	Tanqueray				A domicilio
Gin	1083	1083	Martin Miller's				A domicilio
Gin	1084	1084	Gibson's				A domicilio
Gin	1085	1085	Bombay				A domicilio
Cerveza	1086	1086	Presidente Regular			Cervecería	A domicilio
Cerveza	1087	1087	Presidente Light			Cervecería	A domicilio
Cerveza	1088	1088	Presidente Black			Cervecería	A domicilio
Cerveza	1089	1089	Heineken				A domicilio
Cerveza	1090	1090	Miller Draft				A domicilio
Cerveza	1091	1091	Miller 64				A domicilio
Cerveza	1092	1092	Corona			Cervecería	A domicilio
Cerveza	1093	1093	Stella Artois			Cervecería	A domicilio
Cerveza	1094	1094	Sol			Cervecería	A domicilio
Cerveza	1095	1095	Budweiser			Cervecería	A domicilio
Cerveza	1096	1096	Coors Light			Cervecería	A domicilio
Cerveza	1097	1097	Blue Moon			Cervecería	A domicilio
Cerveza	1098	1098	Hoegaarden			Cervecería	A domicilio
Otro	1102	1102	Agua tónica			Licormart	A domicilio
Otro	1103	1103	Soda			Licormart	A domicilio
Otro	1104	1104	Tónica Schweppes 200 ml			Licormart	A domicilio
Otro	1105	1105	Agua Perrier 330 ml			Vinos S.A.	A domicilio
Otro	1106	1106	Agua Perrier 750 ml			Vinos S.A.	A domicilio

TIPO	COD	FIGS	INSUMOS BAR	Precio/u ³	Unidad	Proveedor	Origen
Otro	1107	1107	Pellegrino				A domicilio
Otro	1108	1108	Agua Mineral Generica			Licormart	A domicilio
Otro	1109	1109	Coca Cola			Licormart	A domicilio
Otro	1110	1110	Coca Cola Light			Licormart	A domicilio
Otro	1111	1111	7 up / Sprite			Licormart	A domicilio
Otro	1112	1112	7 up Light			Licormart	A domicilio
Otro	1113	1113	Clamato			Licormart	A domicilio
Otro	1114	1114	Red Bull			Licormart	A domicilio
Otro	1116	1116	Sirop Grenadine			Licormart	A domicilio
Otro	1117	1117	Manzana Mix			Licormart	A domicilio
Otro	1118	1118	Jugo Cramberry			Pricesmart	Adquirido en el local
Otro	1119	1119	Jugo Tomate			Pricesmart	Adquirido en el local
Otro	1120	1120	Jugo Durazno			Pricesmart	Adquirido en el local
Otro	1121	1121	Concentrado Naranja			Pricesmart	Adquirido en el local
Otro	1122	1122	Concentrado Chinola			Pricesmart	Adquirido en el local
Otro	1123	1123	Leche Evaporada			Pricesmart	Adquirido en el local
Otro	1124	1124	Fresa Cong. (Funda)			Retzy	A domicilio

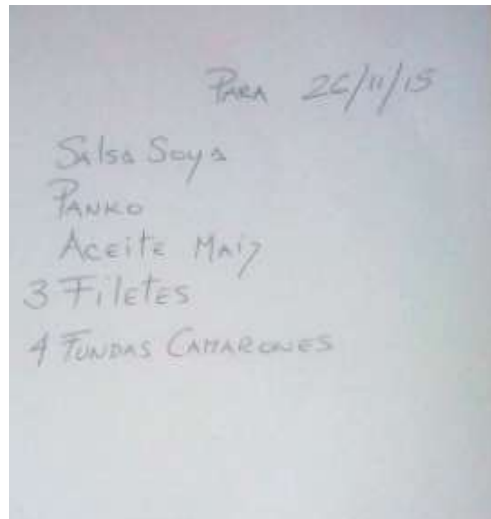
Anexo 5

Ejemplo de requerimientos de insumos bar y cocina

Fuente: Elaboración propia basada en información
suministrada por LA PLACETTE.

EJEMPLO DE REQUERIMIENTOS DE COCINA Y BAR

EJEMPLO DE REQUERIMIENTO DE COCINA elaborado el 25 Nov 2015 para el día 26 Nov 2015.



EJEMPLO DE REQUERIMIENTO DE BAR elaborado el 25 Nov 2015 para el día 26 Nov 2015.



Anexo 6

Fotos del estado actual del almacén.

Fuente: Elaboración propia.

Fotos del estado actual del Almacén



Anexo 7

**Manual Operativo del Manejo del Almacén
de Licores, Alimentos y Otros.**

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8

Máximos y Mínimos Alimentos y Otros

Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por

LA PLACETTE

INVENTARIOS MAXIMOS Y MINIMOS DE ALIMENTOS y OTROS

FIGS	CARNES	Unid	MIN	MAX
399	Pollo Crudo	Lbs	15	25
390	Filete	Lbs	15	20
356	Tocineta (3 lbs)	paquete	3	6
357	Calamares	Lbs	10	22
358	Camarones 16-20	Lbs	10	22
363	Mero	Lbs	10	22
366	Atun (Lomo)	lbs	10	22
372	Jamón Serrano (lbs)	lbs	1	1
	Chorizo El Cid	Unidad	10	20
377	Carne molida 95%	lbs	15	30
	Jamón Ahumado	Lbs	0	-
	Salchichas Dominicanas	paquete	1	2
611	Carne para mechar	Lbs	5	1
569	Salmón filete	lbs	5	22
566	Flap Meat	lbs	5	10
	Chistorras	Paquete	4	8
	Bisteck Cenas	lbs	4	10
	Pollo Muslos	lbs	4	15
	Pollo Entero	Unidad	0	-
	Carne molida 80%	Lbs	0	-
	Salchicha	paquete	1	2
	Salami Grande	Unidad	1	4

FIGS	LACTEOS	Unid	MIN	MAX
355	Mozarella (barra 5 lbs)	Lbs	5	10
360	Queso Parmesano	Lbs	3	6
361	Crema d Leche (984 gr)	Unidad	20	40
369	Leche	Unidad	10	20
371	Margarina (1200 gr)	Unidad	1	2
376	Queso Provolone	lbs	0	-
380	Queso Philadelphia (3 lb)	Unidad	2	10
381	Queso Manchego Roma	lbs	2	5
385	Queso Crema Cielito (1 lb)	lbs	10	15
387	Queso Cheddar	lbs	5	10
544	Queso de Freir	Lbs	5	50

FIGS	PANES y HARINA	Unid	MIN	MAX
370	Harina (2289 gr)	Unidad	2	40
379	Pita chip	Paquete	6	10
	Harina Pan	Paquete	6	10
	Polvo Hornear	Paquete	1	2
	Pasta (Paq Pequeño)	Unidad	4	10

FIGS	VEGETALES	Unid	MIN	MAX
	Cebolla	Unidad	30	50
348	Pimentón	Unidad	20	40
354	Papas	Unidad	15	30
359	Hongos	paquete	8	8
362	Espinaca	LBS	10	22
368	Platano verde	Unidad	15	20
393	Ajo	lbs	2	5
	Perejil	Paquete	3	3
383	Tomate (lbs)	Unidad	20	30
	Albahaca (caja)	Lbs	2	2
388	Agucate	Unidad	6	10
	Platános maduros	Unidad	0	5
	Guineo verde	Funda	15	30
	Laurel	Fundita	2	4
	Cilantro	Paquete	3	5
	Romero	Fundita	2	4
	Oregano seco en h	Fundita	1	2
	Zanahoria	Unidad	4	6
	Berenjena	Unidad	4	6
	Zucchini	Unidad	4	6

FIGS	LATAS	Unid	MIN	MAX
	Aceituna Negras (la)	Lata	1	1
386	Habichuelas mexic	Lata	12	20
	Petit pois	Lata	3	6
409	Maiz	Lata	3	6
	Aceitunas Verdes (Lata	1	1
	Alcachofas	Lata	2	3
	Tomates Secos	Lata	1	2
	Pasta de tomate	Lata	2	4

FIGS	DULCES	Unid	MIN	MAX
113	Dulce de Guayaba	Frasco	2	4
543	Dulce de Leche	Frasco	4	10
510	Nutella	Frasco	3	6
	Chocolate Embajad	Unidad	5	24
115	Mermelada	Frasco	1	1

FIGS	BAR	Unid	MIN	MAX
100	Servilletas cuadrada	paquete	20	100
102	Manzana Verde	Unidad	6	12
103	Manzana Roja	Unidad	6	12
104	Piña fresca	Lbs	2	2
105	Fresa congelada	Lbs	10	22
106	Fresas Frescas	Lbs	3	5
107	Limón	Lbs	60	100
108	Leche evaporada	Unidad	2	10
109	Yerbabuena/Menta	Lbs	1	10
111	Crema de coco	Unidad	1	4
112	Jugo de Cramberry	gal	1	2
113	Clamato	Unidad	2	10
114	Splenda (300 Unid)	paquete	1	1
115	Removedores trago	paquete	4	100
116	Sorbete refrescos	Paquete	4	100
117	Jugo de tomate	Unidad	2	4
118	Conc China	gal	1	2
119	Conc Chinola	gal	1	2
120	Azúcar	Lbs	30	60

FIGS	LIMPIEZA	Unid	MIN	MAX
97	Manitos Limpias	Unidad	4	6
121	Lavaplatos	Unidad	2	8
122	Espanja Metalica	Unidad	2	6
123	Desinfectante	Unidad	1	6
124	Cloro	Unidad	1	6
125	Jabón en polvo	Galon	1	1
126	AB	Caja	1	1
127	Escoba	Caja	1	1
129	Pañitos	Unidad	10	100
130	Espanja Lavaplatos	Unidad	4	10
131	Ambientador	Unidad	2	2
132	Papel Toilet	Unidad	6	20
133	Papel Tocador	Unidad	4	20
134	Jabon Lavamanos	Galon	1	2
138	Funda Basura Negra	Caja	1	4
139	Funda Basura Blanc	Caja	1	4
	Espanja Verde	Unidad	2	10

FIGS	OTROS	Unid	MIN	MAX
16	Casabitos	Caja	2	3
28	Huevos	Unidad	30	180
29	Panko	Unidad	4	10
30	Sal	lbs	2	4
34	Nachos Maria	Funda	10	20
45	Papas fritas 7 cm (paqu	LBS	5	50
52	Sazón Tacos	Funda	6	12
64	Almendras fileteadas	lbs	1	1
67	Arroz Arboreo Risotto	Paquete	2	4
89	Palitos para pinchos	Paquete	2	4
91	Pimienta molida	Unidad	1	1
94	Cubitos de pollo	Paquete	1	1
95	Café Cocina (1 Lbs)	Paquete	2	4
96	Café Sto Domingo (ARO	Caja	1	1
98	Papel Aluminio	Unidad	1	1
99	Papel plástico	Unidad	1	1
110	Velitas (100 Unid)	Paquete	2	10
135	Fundita Snack	Paquete	4	10
136	Fundita Sandwich	Paquete	4	16
137	Fundita Galón	Paquete	2	4
	Marlboro Rojo	Unidad	10	10
	Marlboro Light	Unidad	10	10
	Habichelas Negras	Lbs	0	-
44	Aceite Verde (xx)	Botella	1	1
93	Aceite de maiz	Galon	1	5
	Aceite Sesamo	oz	1	4

FIGS	SALSAS	Unid	MIN	MAX
20	Salsa Soya	Botella	1	2
55	Mayonesa (50 oz)	Envase	2	6
77	Catchup	Envase	1	2
78	Mostaza	Envase	1	2
81	Salsa Inglesa	Envase	0	-
90	Salsa Chili	Envase	1	1
146	Salsa BBQ	Botella	0	-

Anexo 9

Máximos y Mínimos Licores

Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por
LA PLACETTE

INVENTARIOS MAXIMOS Y MINIMOS DE LICORES Y BEBIDAS

FIGS	ESPUMANTES	Min	Max
	Sutter Home Bubbly Pink Moscato,	8	36
	Korbel Brut, Sonoma California	8	36
	Korbel Rose, Sonoma California	8	36
	Marques Monistrol Brut Reserva, España	8	36
	Marques Monistrol Rose Brut, España	8	36
	Sperone Rose Brut, Italia	12	48
	Sperone Brut, Italia	12	48
	Freixenet Cordon Negro	8	36
	Sperone Prosecco Brut, Italia	12	36

FIGS	VINOS TINTOS	Min	Max
	Finca El Origen, Malbec, Argentina	12	36
	35 Sur Reserva, Cabernet Sauv, Chile	6	24
	35 Sur Reserva, Merlot, Chile	6	24
	Santa Carolina Estrellas, Carmenere, Chile	6	24
	Canepa Novisimo, Merlot, Chile	6	24
	Lopez de Haro Crianza, Temp, España	6	24
	Legado Muñoz, Garnache, España	6	24
	Legado Muñoz, Tempranillo, España	6	24
	Luna Di Luna, Merlot-Sauvignon, Italia	12	36
	Sutter Home, Merlot, Napa Valley	12	36
	Riberaño, Tempranillo, España	6	12
	Valduero, Crianza, España	6	12
	Finca El Origen Gran Reserva Malbec,	6	12
	Marques de Cáceres, Crianza, España	6	12
	El Gato Tinto Merlot (VINO DE LA CASA)	6	24
	Genérico para Sangria	18	48

FIGS	VINOS BLANCOS / ROSADOS	Min	Max
	El Gato Blanco (VINO DE LA CASA)	8	24
	Canepa Novisimo Chardonnay	8	12
	Luna Di Luna, Chard-Pinot Grigio, Italia	8	24
	Alta Luna, Cavit Collection, Pinot Grigio	8	12
	Cavit Collection, Pinot Grigio, Italia	8	12
	García Viadero, Albillo, España	8	12
	Sutter Home, Sauvignon Blanc, California	8	24
	Sutter Home, White Zinfandel, California	8	24

FIGS	CIGARRILLOS	Min	Max
	Marlboro Rojo	10	40
	Marlboro blanco	10	40
	Marlboro Mentol	3	6

FIGS	WHISKIES	Min	Max
	JW Platinum	1	2
	JW Gold	1	2
	JW Double Black	1	2
	JW Black Label	4	10
	Jack Daniel's	2	4
	Jack Daniel's Single Bar	1	2
	Buchanan's 18 años	1	2
	Buchanan's 12 años	4	10
	Old Parr	2	10
	Glenlivet 12 años	1	2
	Chivas Regal 12 años	4	10
	Chivas Regal Extra	4	10
	Chivas Regal 18 años	2	4
	Dewar's 12 años	2	4
	Something Special	4	10
	Label 5	2	10

FIGS	RONES	Min	Max
	Brugal Añejo	6	12
	Brugal Extra Viejo	6	12
	Brugal XV	6	12
	Brugal Blanco	6	12
	Brugal Leyenda	3	6
	Brugal Piña	1	1
	Brugal Limon	1	1
	Barceló Gran Añejo	6	12
	Barceló Imperial	3	6
	1492 Spiced	2	4
	1492 Golden	2	4
	1492 Añejo	2	4
	1492 Blanco	2	4
	Macorix Cool Piña	1	1
	Macorix Coco Splash	1	1
	Abuelo 7 años	1	1

FIGS	OBSEQUIOS	Min	Max

FIGS	VODKAS	Min	Max
	Absolut	6	12
	Eristoff	4	12
	Belvedere	2	4
	Ciroc	1	2
	Ketel One	2	4
	Stolichnays	6	12
	Smirnoff Red	2	4
	Zero	6	18
	Grey Goose	2	4

FIGS	LICORES	Min	Max
	Amarretto Genérico	1	1
	Amarretto Gozzio	1	1
	Amarretto Lagrange	3	10
	Bayleys	1	1
	Campary	1	4
	Colintreau	1	1
	Sambuca	1	1
	Kahlua	1	1
	Martini Rosso	1	6
	Martini Blanco	1	6
	LaGrange Triple Sec	4	12
	Cognac Hennessy VS	1	1

FIGS	TEQUILAS	Min	Max
	Don Julio Reposado	2	4
	Don Julio Blanco	2	4
	Agavita (DE LA CASA)	4	12
	Tres Magueyes	4	12
	José Cuervo Blanco	2	4
	José Cuervo Repos	2	4

FIGS	GINEBRAS	Min	Max
	Gordon's	2	4
	Beefeater	2	4
	Tanqueray	4	12
	Martin Miller's	2	4
	Gibson's	2	4
	Bombay	4	12

FIGS	SODAS Y MEZCLAS	Min	Max
	Agua tónica	24	120
	Soda	24	120
	Tónica Schweppes 200 ml	24	48
	Agua Perrier 330 ml	24	48
	Pellegrino	12	24
	Agua Mineral Generica	48	240
	Coca Cola	24	120
	Coca Cola Light	12	60
	7 up / Sprite	24	120
	7 up Light	12	60
	Clamato	10	20
	Red Bull	10	20
	Sirup Grenadine	1	1
	Manzana Mix	1	2
	Jugo Cranberry	1	3
	Jugo Tomate	2	6
	Jugo Durazno	2	6
	Concentrado Naranja	1	1
	Concentrado Chinola	1	1
	Leche Evaporada	6	24
	Fresa Cong. (Funda)	4	24
	Manzana V / R	4	10

FIGS	CERVEZAS	Min	Max
	Presidente Regular	48	96
	Presidente Light	48	96
	Presidente Black	36	72
	Heineken	24	48
	Miller Draft	12	36
	Miller 64	12	36
	Corona	24	48
	Stella Artois	24	48
	Sol	12	36
	Budweiser	12	36
	Coors Light	12	36
	Blue Moon	12	36
	Hoegaarden	12	36

FIGS	OTROS	Min	Max
	Sermiento Tarapaca		
	Gofun		
	Abta		

Anexo 10

Definición de Puestos de Trabajo de

LA PLACETTE

Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por
LA PLACETTE

Anexo 11

Cuadro de Preservación y Caducidades de Alimentos










Fuente: <http://www.foodsaver.com.es/savefood.aspx>.

Preservación y caducidades de alimentos

	Days Giorni Jours	Días Tage Dagen		Months Mesi Mois	Meses Monate Maanden		Years Anni Ans	Años Jahre Jaar
---	-------------------------	-----------------------	---	------------------------	----------------------------	--	----------------------	-----------------------

CONVENTIONAL FOODSAVER™†

FREEZER • CONGELATORE • CONGÉLATEUR • CONGELADOR • GEFRIERSCHRANK • VRIEZER

REFRIGERATOR • FRIGORIFERO • RÉFRIGÉRATEUR • NEVERA • KÜLSCHRANK • KOELKAST

PANTRY • DISPENSA • PLACARD / GARDE-MANGER • DESPENSA • SPEISEKAMMER • PROVISIEKAST

† Independent National Food Laboratory Study, 2003
 † Studio indipendente del National Food Laboratory, 2003
 † Étude indépendante menée en 2003 par un laboratoire américain consacré à l'alimentation "National Food Laboratory"

† Estudio Independiente del Laboratorio Nacional de Alimentos, 2003
 † Unabhängige Untersuchung des National Food Laboratory, 2003
 † Onafhankelijk onderzoek National Food Laboratory, 2003