TESIS
IID 2001
B6
U.2

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUTRIAL

"Desarrollo de un sistema de indicadores de gestión y mejora, de las operaciones de una empresa de servicios de logística, distribución y almacenaje"

ANEXOS

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

REALIZADO POR **Borrego Arbeláez, Meyvi**

PROFESOR GUÍA **Morales, Domingo**

FECHA **Junio 2001**

ÍNDICE

	Pág.
Anexo 1. Informe de gestión	1
Anexo 2. Procedimiento de procesamiento de facturas de transporte	12
Anexo 3. Procedimiento de despacho y retiro	15
Anexo 4. Matriz de almacenaje	21
Anexo 5. Formato de cédula de identidad de los indicadores	25
Anexo 6. Definición de la cuota del mercado	27
Anexo 7. Definición de Stakeholders	29
Anexo 8. Definición del negocio de Almaser Caracas, C.A.	31
Anexo 9. Cédula de identidad de los indicadores	38
Anexo 10. Tabla de recursos según la indagación interna	83
Anexo 11. Aplicación de la técnica del consenso	86
Anexo 12. Manual de evaluación de proveedores de transporte	91
Anexo 13. Desarrollo del plan de mejoras en indicadores claves y formatos resultantes	97
Anexo 14. Conversión de escalas	104

ANEXO 1. INFORME DE GESTIÓN

EXPOTRAN

REUNIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN XEROX/EXPOTRAN

Expotran, S.A.

2 de Mayo, 2001

EXPOTRAN

Contenido

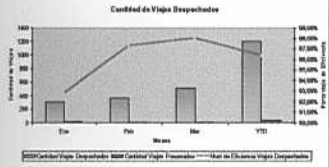
- Presentación de Estadísticas
- Casos
- Otros

EXPOTRAN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

Estadística de Distribución

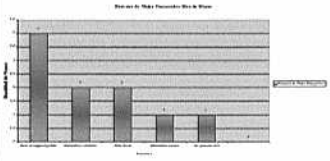
Relación de Viajes Año 2001

ESTADISTICAS	CAUSAS DE LOS RESULTADOS	COMENTARIOS Y ACCIONES



El objetivo es tener una eficiencia del 100%. La eficiencia se define como la relación entre viajes efectivamente realizados entre cantidad de viajes realizados. Se define como viajes fracasados aquel en que uno o más despachos no llegan a realizarse.

Al final se presenta los datos acumulados del año (YTD).



La no confirmación de los despachos realizados en el almacén B-001 son la causa principal de los viajes fracasados en el mes de Marzo. Las causas que tienen mayor incidencia es ***No se realizo el pedido.*** De los 10 casos de viajes fracasados 5 son de XBS.

- Se mantiene la tendencia de la eficiencia de viajes en 96,40%. Sin embargo, en el mes de marzo se pudo observar una mejora con respecto al mes anterior.
- Confirmación telefónica en 100% de los despachos en ambos almacenes. Coordinar con los técnicos para el retiro de equipos se haga efectivo.
- Finalizó auditoría de vehículos.
- Actualizar y rectificar la base de datos de clientes.
- Costos de viajes fuera cronograma en el mes de marzo Bs.3,511,191.
- El costo de los viajes fracasados es de Bs. 944,000

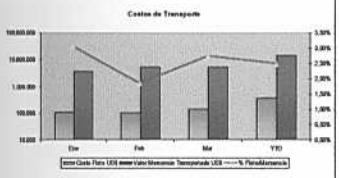
Detalle	Meses Ene	Feb	Mar	YTD
Cantidad Viajes Despachados	319	367	510	1196
Cantidad Viajes Fracasados	23	10	10	43
Nivel de Eficiencia Viajes Despachados	92,79%	97,28%	98,04%	96,40%
Cantidad de Viajes Bodega 01	227	242	372	841
Cantidad Viajes Fracasados Bod 01	22	10	10	42
% V. F. BO1	9,69%	4,13%	2,69%	4,99%
% V. F. BO1 / Total	6,90%	2,72%	1,96%	3,51%
Cantidad de Viajes Bodega 08	92	125	138	355
Cantidad Viajes Fracasados Bod 08	1	0	0	1
% V. F. BO8	1,09%	0,00%	0,00%	0,28%
% V. F. BO8 / Total	0,31%	0,00%	0,00%	0,08%
Costo de Viajes Fracasados US$	1.100	1.568	1.331	3.999

EXPOTRAN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

Estadística de Distribución

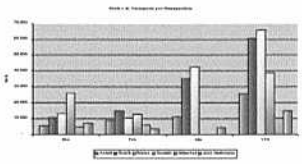
Gráficos de Transporte Año 2001

ESTADISTICAS	CAUSAS DE LOS RESULTADOS	COMENTARIOS Y ACCIONES



El objetivo es tener una relación de % Flete sobre valor de mercancía de un máximo de 3%. El porcentaje de Flete sobre valor de mercancía se define como el cociente de estos dos factores.

Al final se presenta los datos acumulados del año (YTD).



Las compañías de transporte que principalmente afectan a la operación son Anami, Robles, Scarlit, Sumatinca, Regnault y Petrocas.

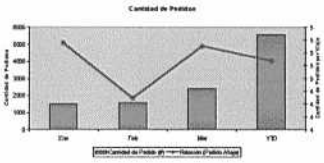
- Nuevos Contratos con Transportistas.
- Proyecto ISO 9000 transportista.
- Reducción de compañías de transporte a 4.
- Consolidación de carga y verificación de rutas
- Negociación de nuevas compañías de transporte.

Detalle	Meses Ene	Feb	Mar	YTD
Costo Flete US$	112.568	101.913	144.795	359.276
Costo Flete XBS US$	4.137	33.671	35.544	73.352
Costo Flete ISO US$	30.578	17.522	16.086	64.186
Costo Flete GMO US$	77.853	50.720	93.165	221.738
% Flete/Mercancia	3,06%	1,86%	2,74%	2,49%
Costo Promedio Flete / Viaje US$	352,88	277,69	283,91	300,40
Cantidad de Pedido (#)	1524	1596	2423	5.543
Relación (Pedido /Viaje)	5	4	5	5
Valor Mercancia Transportado US$	3.683.000	5.482.000	5.282.000	14.447.000

EXPOTRAN
LOGISTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

Estadística de Distribución

Gráficos de Transporte Año 2001

ESTADISTICAS	CAUSAS DE LOS RESULTADOS	COMENTARIOS Y ACCIONES
	Para poder lograr este objetivo se requiere tiempo para planificar rutas. Los casos de emergencia y los pedidos fuera de cronograma afectan la posibilidad de lograr un estándar elevado de consolidación por viaje.	• Consolidar viajes • Análisis y ajuste de rutas • Diseño y puesta en ejecución carta de control para viajes (Hoja de Viaje)

El objetivo es mantener una relación de 8 pedidos por viaje cuando se trata pedidos pequeños por clientes.

Al final se presenta los datos acumulados del año (YTD).

Detalle	Meses Ene	Feb	Mar	YTD
Cantidad de Pedido (#)	**1524**	**1596**	**2423**	**5.543**
Relación (Pedido /Viaje)	5	4	5	5

EXPOTRAN
LOGISTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

Estadística de Distribución

OUTSOURCING XEROX - EXPOTRAN **SISTEMA DE DISTRIBUCION**

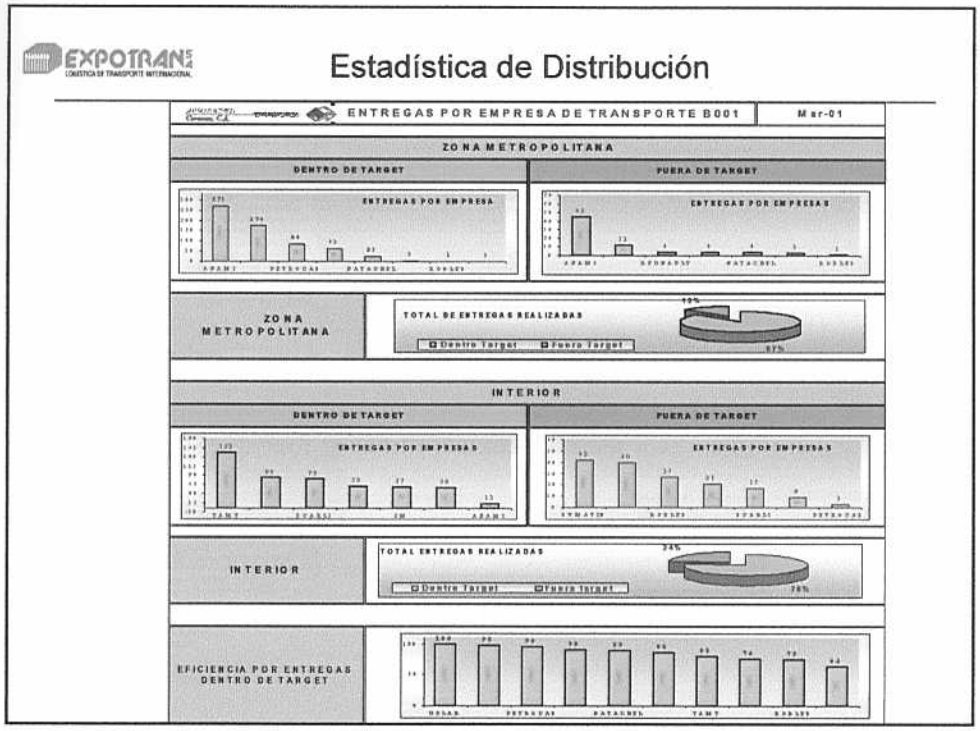
RESULTADOS GESTION / MAR 2001

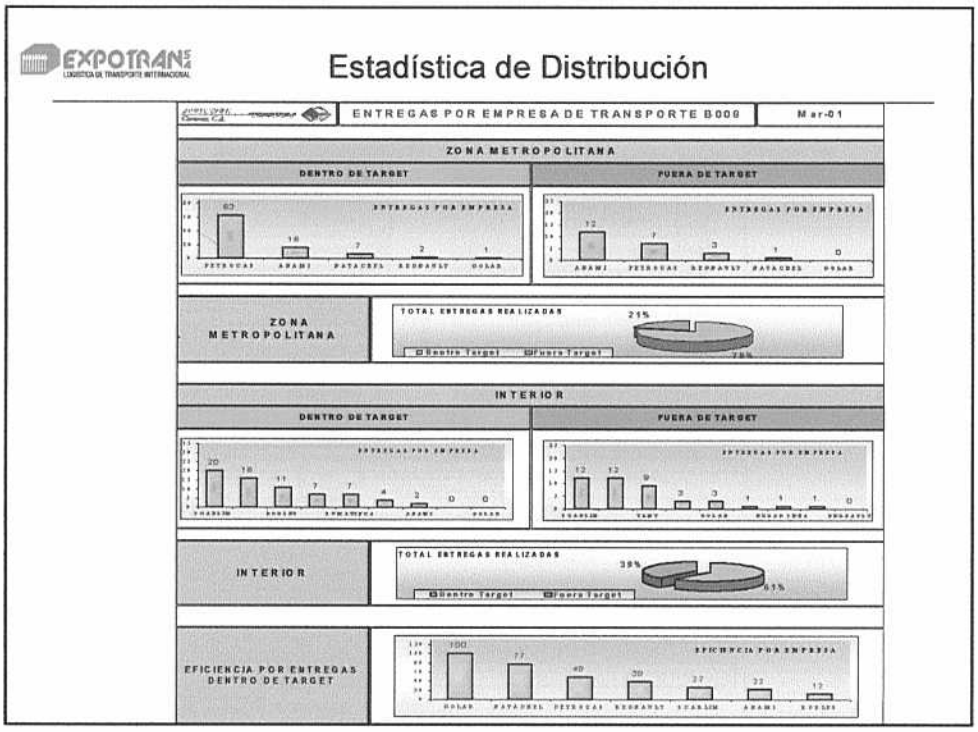
CANTIDAD DE VIAJES	TIPO DE VEHICULO	MOTO		PICKUP		350		600		750		7000		8000		NPR		TORONTO		CO
	ALMACEN	B1	B8	B1	B8	B1	B8	B1	B8	B1	B8	B1	B8	B1	B8	B1	B8	B1	B8	B1
TRANSPORTE																				
ANAMI		0	0	57	20	26	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JOSE MALDONADO		0	0	1	0	5	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TANT		0	0	0	0	7		3	3	2	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0
GOLAR		0	0	11	3	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	6
NATACHELL		69	14	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PETROCAS		0	0	0	1	29	46	12	0	1	0	3	0	9	0	6	1	0	0	0
REGNAULT		19	4	33	7	15	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ROBLES		0	0	4	2	5	4	2	0	1	0	0	1	3	1	0	0	0	0	0
SCARLIT		0	0	1	3	10	7	3	0	1	0	0	1	3	0	1	1	0	0	0
SUMATIN		0	0	0	0	4	4	2	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
YACIVER		0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTALES	**88**	**18**	**107**	**36**	**108**	**72**	**24**	**3**	**8**	**0**	**4**	**2**	**16**	**4**	**10**	**3**	**1**	**0**	**6**

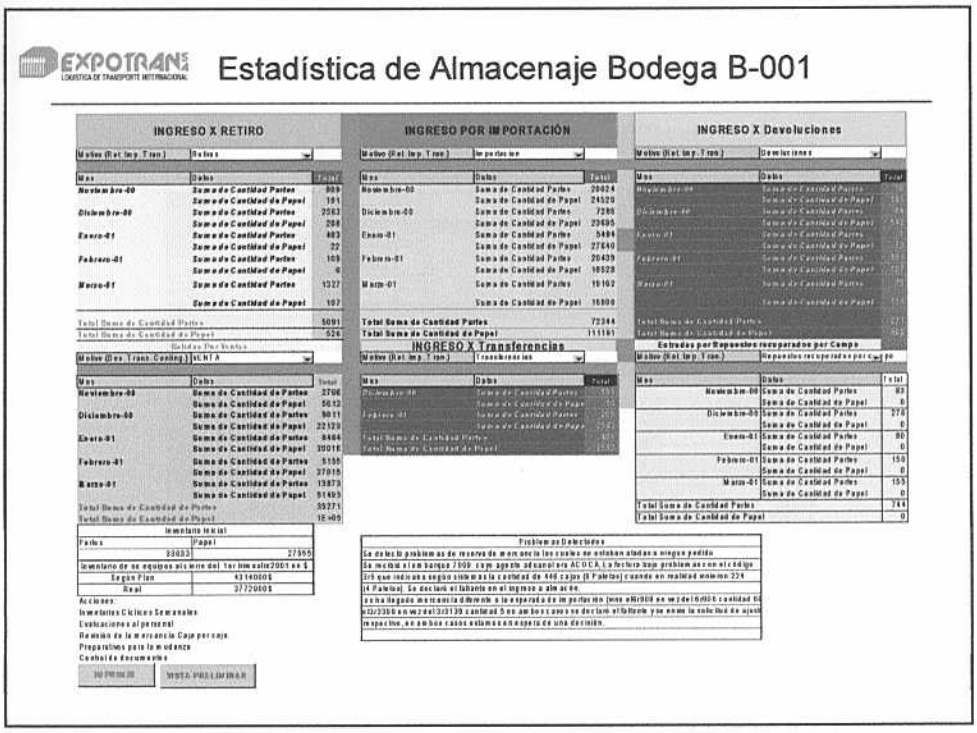
TRANSPORTE	ALMACEN B1	B8	TOTAL VIAJES	%
ANAMI	88	22	**108**	**21,18**
JOSE MALDONADO	7	4	**11**	**2,16**
TANT	14	5	**19**	**3,73**
GOLAR	25	4	**29**	**5,69**
NATACHELL	69	14	**83**	**16,27**
PETROCAS	60	48	**108**	**21,18**
REGNAULT	67	14	**81**	**15,88**
ROBLES	15	8	**23**	**4,51**
SCARLIT	19	12	**31**	**6,08**
SUMATIN	7	6	**13**	**2,55**
YACIVER	3	1	**4**	**0,78**
TOTALES	**372**	**138**	**510**	**100,00**
%	72,94	27,06	100	

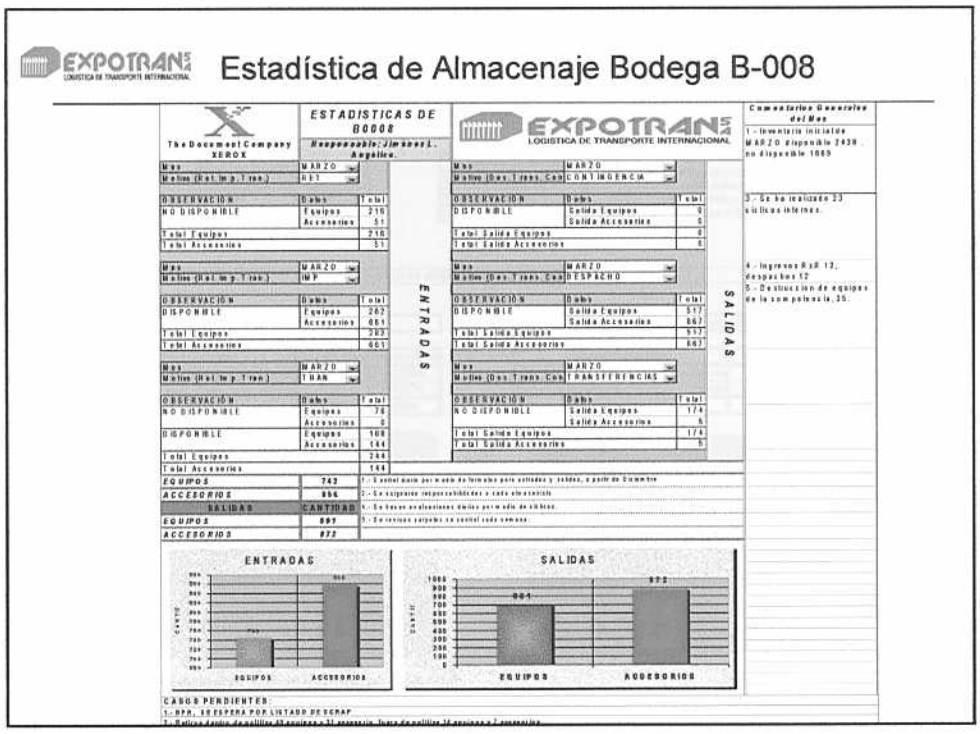
TIPO DE VEHICULO	ALMACEN B1	B8	TOTAL VIAJES	%
MOTO	88	18	**106**	**20,78**
PICKUP	107	36	**143**	**28,04**
350	108	72	**180**	**35,29**
600	24	3	**27**	**5,29**
750	8	0	**8**	**1,57**
7000	4	2	**6**	**1,18**
8000	16	4	**20**	**3,92**
NPR	10	3	**13**	**2,55**
TORONTO	1	0	**1**	**0,20**
CONTAINER	6	0	**6**	**1,18**
TOTALES	**372**	**138**	**510**	**100**

CANTIDAD DE VIAJES	372	138	**510**	PROM
CANTIDAD DE ENTREGAS	2.020	403	**2.423**	4,75


EXPOTRAN
Estadística de Distribución
ENTREGAS POR EMPRESA DE TRANSPORTE B001
Mar-01
ZONA METROPOLITANA
DENTRO DE TARGET
FUERA DE TARGET
ENTREGAS POR EMPRESA
ZONA METROPOLITANA
TOTAL DE ENTREGAS REALIZADAS
Dentro Target
Fuera Target
INTERIOR
DENTRO DE TARGET
FUERA DE TARGET
ENTREGAS POR EMPRESAS
INTERIOR
TOTAL ENTREGAS REALIZADAS
Dentro Target
Fuera Target
EFICIENCIA POR ENTREGAS DENTRO DE TARGET


EXPOTRAN
Estadística de Distribución
ENTREGAS POR EMPRESA DE TRANSPORTE B009
Mar-01
ZONA METROPOLITANA
DENTRO DE TARGET
FUERA DE TARGET
ENTREGAS POR EMPRESA
ZONA METROPOLITANA
TOTAL ENTREGAS REALIZADAS
Dentro Target
Fuera Target
INTERIOR
DENTRO DE TARGET
FUERA DE TARGET
INTERIOR
TOTAL ENTREGAS REALIZADAS
Dentro Target
Fuera Target
EFICIENCIA POR ENTREGAS DENTRO DE TARGET
EFICIENCIA POR EMPRESA


EXPOTRAN
LOGISTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL
Estadística de Almacenaje Bodega B-001
INGRESO X RETIRO
INGRESO POR IMPORTACIÓN
INGRESO X Devoluciones
INGRESO X Transferencias
Problemas Detectados
VISTA PRELIMINAR


EXPOTRAN
LOGISTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL
Estadística de Almacenaje Bodega B-008
The Document Company XEROX
ESTADISTICAS DE B0008
EXPOTRAN
LOGISTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL
Comentarios Generales del Mes
ENTRADAS
SALIDAS
ENTRADAS
SALIDAS
EQUIPOS
ACCESORIOS
CASOS PENDIENTES

Estadística de Almacenaje Bodega B-008

The Document Company
XEROX

ESTADISTICAS RETIROS B0008

Responsable: Jiménez L. Angélica.

MES	MARZO
ENTRADAS (I	COMP

OBSERVACIO	Datos	Total
(vacías)	Suma de EQUIPOS	35
	Suma de ACCESORIOS	0
Total Suma de EQUIPOS		35
Total Suma de ACCESORIOS		0

MES	MARZO
ENTRADAS (U	EDO7

OBSERVACIO	Datos	Total
(vacías)	Suma de EQUIPOS	63
	Suma de ACCESORIOS	38
Total Suma de EQUIPOS		63
Total Suma de ACCESORIOS		38

MES	MARZO
ENTRADAS (I	INCON

OBSERVACIO	Datos	Total
(vacías)	Suma de EQUIPOS	9
	Suma de ACCESORIOS	0
Total Suma de EQUIPOS		9
Total Suma de ACCESORIOS		0

MES	MARZO
ENTRADAS (U	INGRE

OBSERVACIO	Datos	Total
(vacías)	Suma de EQUIPOS	230
	Suma de ACCESORIOS	58
Total Suma de EQUIPOS		230
Total Suma de ACCESORIOS		58

OBSERVACIONES

MXB: 29 EQUIPOS Y 6 ACCESORIOS
DEVOLUCIONES: 15 ACCESORIOS
TRAIDEN: 3 EQUIPOS
GARANTIA TOTAL: 3 EQUIPOS

Estadísticas de Servicios al Cliente

Confirmaciones Teléfonicas Edo. 7

Almacén de Equipos	
Total confirmadas	129
Total ordenes Edo. 7	194
% Confirmaciones	66,49%

Almacén de Suministros y Papel	
Total confirmadas	68
Total ordenes Edo. 7	1223
% Confirmaciones	5,56%

El porcentaje de confirmaciones en el Almacén de Suministros representa solo el 6% del total de ordenes debido a que el Edo. 7 es manejado por Administración

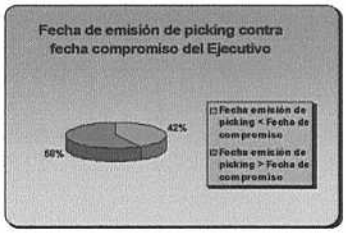
Fecha de emisión de picking vs Fecha de compromiso del Ejecutivo

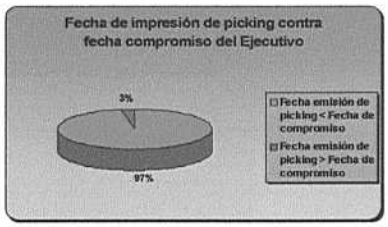
Almacén de Equipos

COMPARACIONES	Cantidades	Porcentajes
Fecha emisión de picking < Fecha de compromiso	43	41,75%
Fecha emisión de picking > Fecha de compromiso	60	58,25%
TOTAL	103	100%

Almacén de Suministros y Papel

COMPARACIONES	Cantidades	Porcentajes
Fecha emisión de picking < Fecha de compromiso	1044	97,30%
Fecha emisión de picking > Fecha de compromiso	29	2,70%
TOTAL	1073	100%





Nota: Datos suministrados por el sistema AHORA hasta el 23/03/2001

EXPOTRANS
LOGISTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

Estadísticas de Servicios al Cliente

Confirmaciones Almacén Suministros y Papel

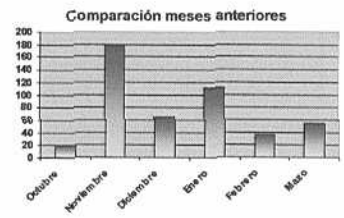
OBSERVACIONES

Se confirman 2 Pickings en promedio diariamente

Total ordenes emitidas	1338
Confirmaciones	54
% sobre el total confirmado	4,04%

Comparación con meses anteriores

Mes	Cantidad	Total ordenes	% confirmados
Octubre	21	1407	1,49%
Noviembre	180	1557	11,56%
Diciembre	64	1530	4,18%
Enero	111	1178	9,42%
Febrero	37	888	4,17%
Mazo	54	1338	4,04%



Acciones

El procedimiento que se sigue para la confirmación de los pedidos es el siguiente:

1.- Se baja del sistema el edo. 6

2.- Se filtran los pedidos facturables

3.- Se reparte entre todo el personal

EXPOTRANS
LOGISTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

Estadísticas de Servicios al Cliente

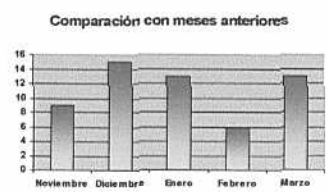
Devoluciones pedidos XBS de Suministros y Papel

Causas	total	Solución: Anulación	Solución: Reenvio	Total pedidos XBS despachados	Clientes
Error al cargar el pedido	3	3	0	662	INCB (2105470), Soluciones Laser (2105144), Fitas (2105045)
El cliente cambió de dirección	3	0	3	Eficiencia de pedidos despachados XBS	Zoom (2104543), DBL (2104979), Seguros Caracas (2105714)
El cliente no realizó el pedido	2	1	1		CANTV (2106349), MBE (2106667)
No se ubicó P.C	2	0	2		Corporación Agroindustrial Corina (2105174), Citibank (2106724)
Oficina cerrada	2	0	2	98,04%	Banesco (2105875), CANTV (2107968)
Pedido repetido	1	1	0		Zoom (2107106)
TOTALES DEVOLUCIÓN XBS	13	5	8		

OBSERVACIONES	
TOTALES DEVOLUCIÓN	27
% devolución XBS	48%

Comparación meses anteriores

Mes	Cantidad
Noviembre	9
Diciembre	15
Enero	13
Febrero	6
Marzo	13



EXPOTRANS
LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

Estadísticas de Servicios al Cliente

Confirmaciones Almacén de Equipos y Accesorios

OBSERVACIONES

Total ordenes emitidas	355
Total confirmaciones	243
% sobre el total confirmado	68,46%

Se confirman 11 Pickings promedio diariamente

Confirmación de Mudanzas

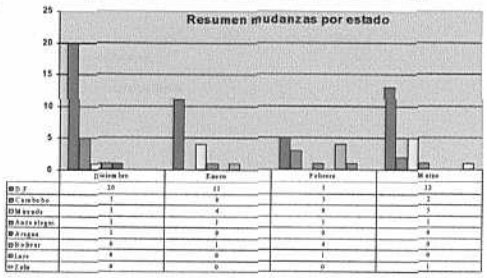
Forma de pago	
Facturables	6
No Facturables	16
Total	22

Estado	Valor del Flete (Bs)
Zulia	238.306
Valencia	135.169
D.F	83.292
La Guaira	80.171
D.F	72.428
Anzoategui	50.600
TOTAL (Bs)	659.966

Se realizó un día Sábado

Resumen meses anteriores:

Estados	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
D.F	20	11	5	13
Carabobo	5	0	3	2
Miranda	1	4	0	5
Anzoategui	1	1	1	1
Aragua	1	0	0	0
Bolivar	0	1	4	0
Lara	0	0	1	0
Zulia	0	0	0	1



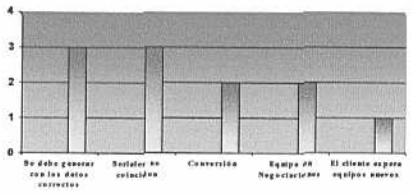
EXPOTRANS
LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

Estadísticas de Servicios al Cliente

Anulaciones de Retiro (Equipos)

Causas	Cantidad	Anulación autorizada por:	Cliente
Se debe generar con los datos correctos	3	Rafael Coronel(2), Martin Mireya	Diproxerca (2106753, 2106859, 2106859), Copicenter (2079140)
Seriales no coinciden	3	Martin Mireya, Rafael Coronel, Lucia Romero	JMC Creatividad Orientada (2106286), Diproxerca (2107008), Citibank (105009)
Conversión	2	Helio Cabrera	Carton de Vzla(2103135), Lasmo de Vzla (2105181)
Equipo en Negociaciones	2	Rafael Coronel	Banco Mercantil (2086656,2089753)
El cliente espera equipos nuevos	1	Rafael Coronel	Diproxerca (2106752)
TOTAL	11		

Anulaciones de Retiro (Equipos)



EXPOTRAN
LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

Estadísticas de Servicios al Cliente

RESUMEN ESTADISTICAS SAC

Confirmaciones de pedidos

Almacén	Edo. Del item	Cantidad Confirmada	Total ordenes emitidas	% sobre el total
Equipos	6	243	355	68,45%
	7	129	194	66,49%
Suministros	6	54	1138	4,75%
	7	68	1338	5,08%

Almacén Suministros

Devoluciones por pedido

Total devoluciones	XBS		Facturable	
	Cantidad	%	Cantidad	%
27	13	48,15%	14	51,85%

Cantidad ordenes emitidas: 1338

Llamadas a celulares	177

Para el próximo mes la llamadas a celulares estarán divididas:
1.-Llamadas a Clientes
2.-Llamadas a Ejecutivos de Ventas
3.-Llamadas a Transportistas

ACCIONES RELEVANTES:

Seguimiento a los despachos urgentes el Almacén de Equipos y Suministros

Las confirmaciones de pedidos del Almacén de equipos se hace por medio del Sistema AHORA

Se pasa la información a Caracas sobre los cambios de dirección y teléfonos de los clientes

EXPOTRAN
LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

Estadísticas de Aduana La Guaira

EXPOTRAN
LOGÍSTICA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

PARA:	XEROX DE VENEZUELA	DE:	ATENCIÓN AL CLIENTE
ATN.:	SRA. XIOMARA GONZALEZ	COORDINADOR:	LIC. JORIBI RODRIGUEZ
		E-MAIL:	driss@expotran.com
FECHA:	31/03/01	TELF.:	02-331.88.88 / 88.78 / 87.23

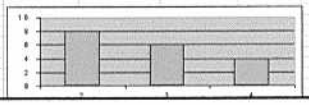
Análisis del Proceso de Nacionalización, Embarques Aéreos, Mes Marzo

NUMERO	CONTROL X	APERTURA	DESPACHO	DIAS HABIL NACIONALI	DOCUMENT RECIBIDOS TARDE	MERCANCI INGRESADA ALMACEN	ESPERA DE INSTRUCCI	DOCUMENT OBJETADOS	OTROS FAC EXTERNOS
1	40.790	01-Mar	05-Mar	3					
2	40.791	01-Mar	06-Mar	3	X				
3	40.792	05-Mar	09-Mar	4					X
4	40.793	05-Mar	09-Mar	4					X
5	40.794	05-Mar	09-Mar	4					X
6	40.795	06-Mar	08-Mar	2					
7	40.796	12-Mar	14-Mar	2					
8	40.797	12-Mar	14-Mar	2					
9	40.798	12-Mar	14-Mar	2					
10	40.799	12-Mar	14-Mar	2					
11	40.800	12-Mar	14-Mar	2	X				
12	40.801	19-Mar	22-Mar	3					
13	40.802	20-Mar	22-Mar	2					
14	40.803	20-Mar	23-Mar	3	X				
15	40.804	20-Mar	23-Mar	3	X				
16	40.805	20-Mar	23-Mar	3	X				
17	40.806	20-Mar	23-Mar	3	X				
18	40.807	22-Mar	26-Mar	4					X

DIAS HABILES	2	3	4	TOTAL
CANT. DE EXPEDIENTES	8	6	4	18
%	44	33	22	100

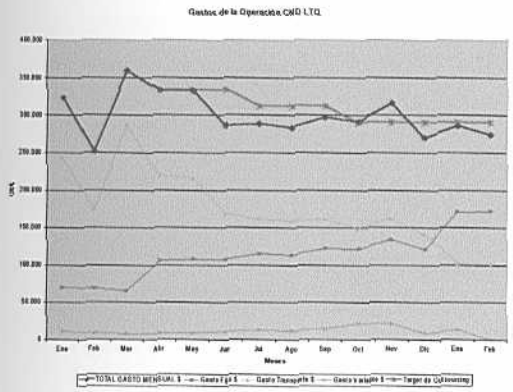
Promedio Ponderado (días)	2,78

Causas de Paradas	Total exp.
Documentos recibidos en tarde	6
Mercancía ingresada almacén	0
Espera de instrucciones	0
Documentos Objetados	0
Factura Externa*	4



Estadísticas de Costos de la Operación

ESTADISTICAS	COMENTARIOS Y ACCIONES



- La base de comparación es de US$ 290,000. Los datos presentados a continuación son costos fijos, costos variables y gastos de transporte.
- Se presenta los datos acumulados del año a lo largo de la operación desde Enero 2000 hasta la fecha. Adicionalmente, la data presenta únicamente los costos de la operación del CND Los Teques, a partir del mes de Enero 2001 los costos incluyen los gastos de la operación de repuestos a nivel nacional.
- La base de comparación de US$ 290,000 no incluye la operación de repuesto a nivel nacional la cual es de un monto de US$ 80,000 mensuales

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
TOTAL GASTO MENSUAL $	323,162	251,372	309,408	332,984	333,235	285,641	289,377	283,000	296,705	291,351	316,695	269,977	285,477	273,343
Gasto Fijo $	69,784	68,651	65,157	105,000	107,674	107,704	114,808	112,813	121,588	121,200	133,698	120,812	170,748	171,698
Gasto Transporte $	242,411	173,976	286,768	219,885	215,680	167,782	160,919	158,776	161,336	148,717	162,077	140,949	101,849	102,145
Gasto Variable $	10,968	8,745	7,483	8,030	8,971	10,154	12,646	11,510	13,831	21,434	20,365	8,117	12,879	0
Target de Outsourcing				333,600	333,600	335,500	311,760	311,760	311,760	290,000	290,000	290,000	290,000	290,000

Temas de Seguimiento

Inversiones
- Seguridad
- Proyectos de Mejora
- Almacén Boleita
- GPS

Reubicación y Consolidación de Procesos
- Confirmaciones (100%)
- Despachos
- Administración

Gestión de RRHH
- Perfiles de Competencia
- Inducción General y Específica

Gerencia de Procesos
- Auditoria ISO 9000
- Desarrollar estadística sobre capacidad de procesos

Gestión IT
- Mejoras en el *AHORA*
- Instalaciones: nuevos puntos de trabajo
- Programa de Entrenamiento
- Evaluación de nuevas aplicaciones de WMS

Administración y Finanzas
- Reducción de costos de la operación. Objetivo es de $ 250K
- Mantenimiento de instalaciones y equipos
- Mejoras aguas arribas en la operación logística.

Almacén
- Almacenes regionales
- Cierre de bodega diarios
- Inventarios cíclicos semanales

ANEXO 2. PROCEDIMIENTO DE PROCESAMIENTO DE FACTURAS DE TRANSPORTE

PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Coordinador de transporte	1	Entrega la factura correspondientes a cada semana al analista del departamento de administración y finazas
Analista administrativo	2	Recibe la factura de cada empresa de transporte y las archiva durante cinco días hábiles
Analista administrativo	3	Después de los cinco días hábiles, toma la factura y revisa el monto de todos los viajes reportados (realizados, fracasados o desvíos) comparando visualmente con la Tabla de tarifas de transporte, además valida que cada viaje tenga los soportes de viajes (facturas de comprobación de cada viaje)
Analista administrativo	4	Una vez que ha revisado la factura realiza la alocación de cada viaje existente en la factura de transporte
Analista administrativo	5	Realiza la alocación de la factura completa tomando como base las alocaciones de cada viaje
Analista administrativo	6	Se colocan las facturas en el registro de cuentas por pagar
Analista administrativo	7	Al final del mes realiza la alocación final de cada empresa de transporte tomando como base las alocaciones de cada factura correspondiente a cada empresa
Analista administrativo	8	Realiza la alocación general en donde se suman las alocaciones generales de cada empresa de transporte

DIAGRAMA DE PROCESO

Actividad	Duración
Recibe las facturas de los transportistas	10 – 15 min.
Almacena las facturas hasta el momento en que deben ser procesadas	5 – 7 días
Compara las tarifas de las facturas con las tablas de tarifas y revisa que estén los soportes de viaje	20 – 30 min.
Realiza las alocaciones correspondientes a cada viaje de la factura y la resultante de la factura.	15 – 30 min.
Se espera por otras actividades	1 – 2 días
Realiza las alocaciones correspondientes a cada empresa de transporte	30 – 60 min.
Se espera por otras actividades	2 – 3 días
Realiza la alocación general que contiene el resultado de la totalidad de las facturas.	120 – 180 min.

Actividad	Cantidad	Tiempo promedio total
○	5	255 min.
▽	1	2880 min.
□	1	25 min.
D	2	1920 min.

Tiempo promedio total empleado (TPTE)	5080 min.
Tiempo promedio total de valor agregado (TPTVA)	255 min
Eficiencia del proceso (TPTVA / TPTE)*100	**5,02 %**

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

ANEXO 3. PROCEDIMIENTO DE DESPACHO Y RETIRO

PROCEDIMIENTO DE DESPACHO

OBJETIVO

Establecer el lineamiento a seguir por las empresas de transportes para realizar las entregas correctamente frente a los clientes.

ALCANCE

Establecer los pasos a seguir para optimizar las entregas a los clientes garantizando la satisfacción total del cliente final.

RESPONSABILIDADES

El Jefe de Distribución, tiene la responsabilidad de coordinar y velar por el cumplimiento de lo establecido en la presente norma y aplicarla dentro de su área.

NORMAS

1. Los transportistas deberán comunicarse vía telefónica con el personas de distribución a fin de informar cualquier inconveniente en los despachos a realizar.

2. Los coordinadores de transportes deberán al final del día presentar un estatus de todos los pedidos despachados

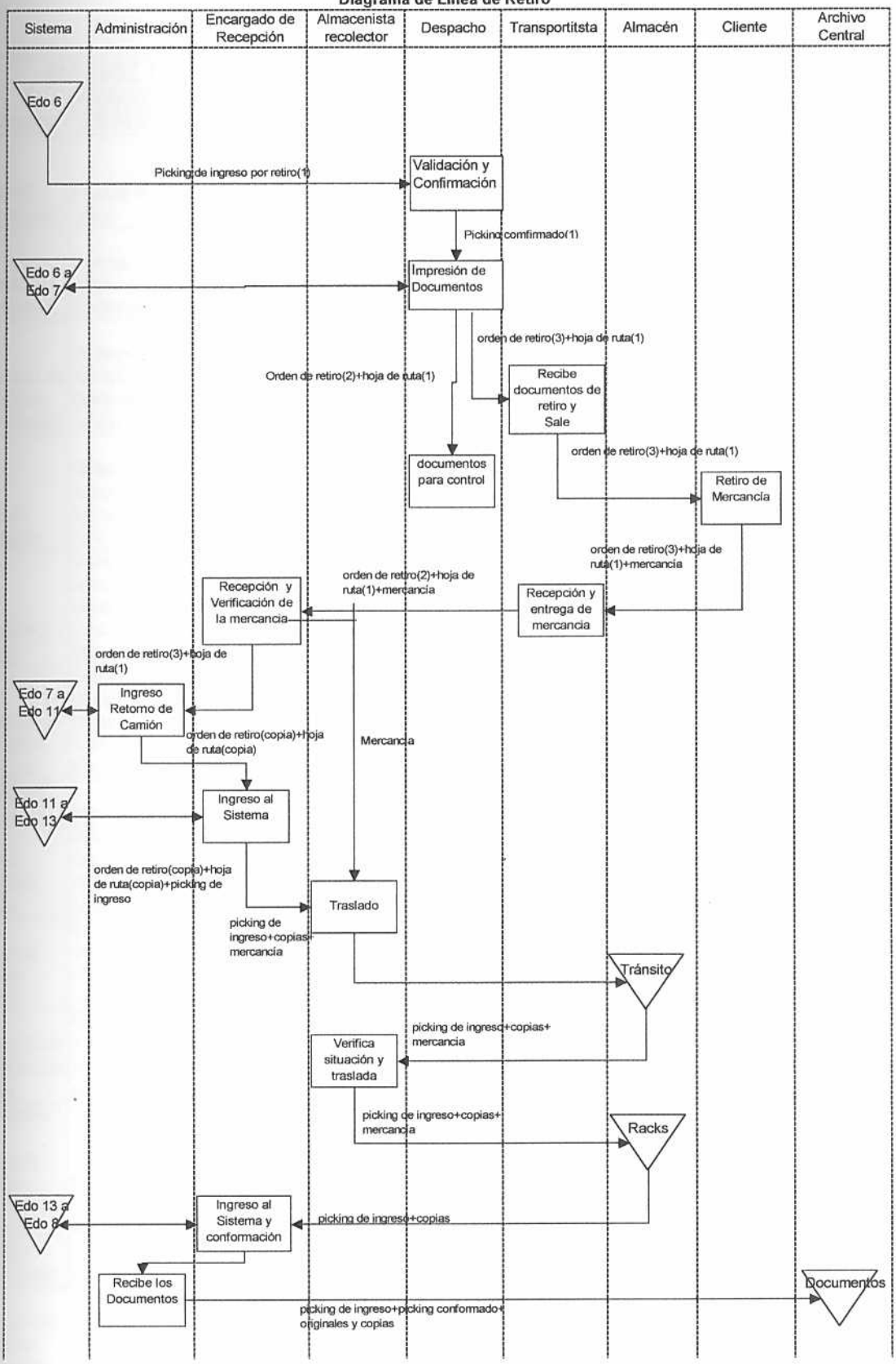
PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Encargado de Almacén	1	Recibe el Picking List (Orden de Despacho) por vía impresora y lo entrega al Almacenista recolector.
Almacenista Recolector	2	Recolecta la mercancía según el Picking y la ubica en la zona de pre-despacho.
Jefe de Distribución	3	Conjuntamente con el Encargado del Almacén elabora las rutas del transporte de acuerdo a las zonas descritas en el Picking List y las entrega al Almacenista Despachador.
Encargado de Almacén	4	Confirma estado 6 con el picking de despacho y genera los documentos correspondientes (hoja de ruta, factura, orden de entrega), lo cual pasa automáticamente mediante sistema a estado 7 (Despacho)
Almacenista despachador	5	Una vez que se han recolectado los pedidos, revisa los documentos de despacho (Orden de entrega, factura, Hoja de Ruta) Entrega copia de las ordenes de entrega al Controlador de Pérdidas.

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Controlador de perdida	6	Recibe del almacenista las copias de las ordenes de entrega para validar las cantidades y códigos del despacho.
Almacenista Despachador	7	Traslada la mercancía hasta la entrada de Despacho, justo hasta el vehículo a cargar.
Almacenista Despachador	8	Entrega copia de la orden de entrega al Coordinador del transporte
Coordinador de Transporte/Almacenista Despachador/ Controlador de Perdida.	6	Al momento de realizar el transbordo de la mercancía al vehículo de carga todos los involucrados verifican que efectivamente los códigos y cantidades son los correctos que aparecen en las Ordenes de Entrega.
Almacenista Despachador	7	Solicita al Coordinador de transporte los datos del chofer para llenar la hoja de ruta colocando los siguientes datos: Nombre del chofer, cédula de Identidad, Teléfono, Hora real de Despacho, tipo de vehículo, placa, nombre de la empresa del transporte. El transportista firma la hoja de Ruta.
Almacenista Despachador/Transportista	8	Una vez colocados los datos del transportista, el Almacenista despachador emite copias de la hoja de ruta, orden de entrega y factura, y le entrega los documentos originales del despacho al transportista: nota de entrega, factura, y hoja de ruta.
Almacenista Despachador	9	Coloca las copias de la orden de entrega, factura y hoja de ruta en la cesta para colocar los recaudos de los despachos diarios.
Controlador	10	Una vez verificado en el vehículo de carga que todo el pedido está conforme, archiva copias de los documentos para llenar su control.
Oficial de Seguridad	11	Revisa el contenido de la carga que está saliendo de la planta de acuerdo con los documentos que le suministre el transportista.
Transportista	12	Una vez aprobada la revisión, se procede a realizar el viaje, el transportista deberá realizar las entregas según las indicaciones dadas al momento de la carga por el almacenista despachador.
Transportista	13	Al llegar al cliente, entrega la mercancía a la persona contacto con los documentos originales y las copias para ser firmadas como recibido, e indicarle que: llene la Hoja de Ruta con su nombre, cédula de identidad y hora de recibido en letra legible, sellar y firmar la orden de entrega y la factura. Si es equipo deberá retirarlo de las paletas.
Transportista	14	En caso de que la persona contacto no se encuentre, notifica inmediatamente al personal de Distribución de Almaser Caracas. Y espera las instrucciones de trabajo.

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Transportista	15	Si la instrucción es la devolución de la mercancía, entrega el Informe de Visita al cliente para ser firmado y sellado respectivamente de manera de procesar la devolución de la entrega.
Transportista	16	En caso de que las instrucciones sean entregar a otra persona contacto , seguir las instrucciones del paso 13.
Transportista	17	Una vez realizadas todas las entregas, el transportista deberá entregar todos los recaudos: Orden de entrega, factura y hoja de Ruta, Firmado y sellado por el cliente, al personal de administración de almacenes en un tiempo no mayor de 2 días para el área metropolitana y 3 días para el interior del país.
Coordinador de transporte	18	El coordinador de transporte deberá realizar un informe al final del día indicando el estatus de todos los pedidos despachados

Diagrama de Línea de Retiro



MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE RETIRO B1						
	PRODUCTOS/SERVICIOS		RECURSOS			
PROCESO	ENTRADA	SALIDA	MAQUINA	MENTE	MATERIALES	METODOS
Validación y confirmación	Picking de retiro	Picking de retiro confirmado	Impresora Telefono	Almacenista Chicas de atención al cliente	Papel, boligrafos engrapadoras	Procedimientos de retiro
Impresión de documentos	Picking de retiro confirmado	Ordenes de retiro(4) , Hojas de ruta(2)	Sistema ahora, Impresora.	Almacenista de despacho	Papel, Formas Seniat	Procedimientos de retiro
Recepción de documentos retiro y salida	Ordenes de retiro(3) , Hojas de ruta(1)	Ordenes de retiro(3) , Hojas de ruta(1)	Transporte seleccionado de acuerdo a la carga	Almacenista de despacho, Transportista	Documentos, Papel, Boligrafo	Procedimientos de retiro
Retiro de Mercancía	Ordenes de retiro(3) , Hojas de ruta(1)	Ordenes de retiro(2) , Hojas de ruta(1), Equipos	Transporte seleccionado de acuerdo a la carga	Cliente. Transportista	Mercancía, paleta.cinta, mecate, celular, etc.	Procedimientos de retiro
Recepción y entrega	Ordenes de retiro(2) , Hojas de ruta(1), Mercancía	Ordenes de retiro(2) , Hojas de ruta(1), Mercancía	Transporte seleccionado de acuerdo a la carga	Transportista	Mercancía, paleta.cinta, mecate, documentos.	Procedimientos de retiro
Recepción y verificación de equipos	Ordenes de retiro(2) , Hojas de ruta(1), Mercancía	Ordenes de retiro(2) , Hojas de ruta(1), Mercancía	Transporte seleccionado de acuerdo a la carga, montacargas, zorras, etc.	Almacenista de Recepción, Transportista Seguridad.	Mercancía, paleta.cinta, mecate, documentos, boligrafos, cuchillas.	Procedimientos de retiro
Traslado de los equipos	Mercancía	Mercancía	Montacargas, zorras, stand, carretilla.	Almacenista Recolector	Mercancía,paleta, cuchillas,	Procedimientos de retiro
Ingreso retorno de camión	Ordenes de retiro(2) , Hojas de ruta(1),.	Ordenes de retiro(2) , Hojas de ruta(1),.	No	Analista de retiro.	Grapas, engrapadoras, boligrafos, clips	Procedimientos de retiro
Ingreso de datos al sistema	Ordenes de retiro(2) , Hojas de ruta(1),.	Orden de retiro, Hoja de ruta.	Sistema ahora.	Analista de retiro.	Papel, Formas Seniat, documentos.	Procedimientos de retiro
Recepción de picking-list de ingreso	Picking-list de ingreso por retiro en sistema	Picking-list de ingreso por retiro impreso.	Sistema ahora, Impresora.	Almacenista de Recepción.	Papel.	Procedimientos de retiro
Verificación de la situación y traslado	Mercancía	Mercancía ubicada en las zonas.	Montacargas, zorras, stand, carretilla.	Almacenista Recolector	Envoplast, cuchillas, cinta ,paletas, flejes, picking de ingreso,boligrafos.	Procedimientos de retiro
Ingreso al sistema y confirmación	Mercancía ubicada en las zonas.	picking de ingreso, picking conformado.	Sistema ahora.	Almacenista de Recepción	Documentos.	Procedimientos de retiro
Impresión de picking-list conformado	picking de ingreso, picking conformado.	Picking-list de ingreso conformado impreso	Sistema ahora, Impresora.	Almacenista de Recepción	Papel	Procedimientos de retiro

ANEXO 4. MATRIZ DE ALMACENAMIENTO

MATRIZ DE MANIPULACION, ALMACENAMIENTO,EMBALAJE,PRESERVACION Y ENTREGA DE PRODUCTOS

EXPOTRANS
International Transportation Logistics

FECHA DE EMISION:

MODELOS	MANIPULACIÓN	ALMACENAMIENTO	EMBALAJE	PRESERVACIÓN	ENTREGA
BAJO VOLUMEN	Se coloca el equipo sobre una paleta de madera y se traslada por intermedio de montacargas y/o zorras,en caso de poseer stand y/o ruedas puede ser empujado.	Se traslada al area de transito provisionalmente, y luego se pasa a los racks en las partes media y alta, tomando en cuenta la situación del equipo.	Importación: no se embala. En el caso de no venir en su caja original, se procede a envolver el equipo con envoplast y colocarlo sobre paletas	Bajo techo	Sobre paleta de madera con zorra y/o montacargas al área correspondiente.
MEDIO VOLUMEN	Se coloca el equipo sobre una paleta de madera y se traslada por intermedio de montacargas y/o zorras,en caso de poseer stand y/o ruedas puede ser empujado.	Se traslada al area de transito provisionalmente, y luego se pasa a los racks en las partes media y alta, tomando en cuenta la situación del equipo.	Importación: no se embala. En el caso de no venir en su caja original, se procede a envolver el equipo con envoplast y colocarlo sobre paletas	Bajo techo	Sobre paleta de madera con zorra y/o montacargas al área correspondiente.
ALTO VOLUMEN	Viene en paleta, se traslada en montacargas.	Se traslada al area de transito provisionalmente, y luego se pasa a los racks colocandose en las partes bajas, tomando en cuenta la situación del equipo	Importación: no se embala. En el caso de no venir en su caja original, se procede a envolver el equipo con envoplast y colocarlo sobre paletas	Bajo techo	Sobre paleta de madera con montacargas al área correspondiente.
CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS	Alto-volumen, Medio-volumen, Bajo-volumen: se relaciona directamente con el espacio que ocupa el equipo,y su caoacidad de fotocopiado. Ejemplo modelos; Alto-volumen: 5388,5390,3060,5760,5799. Medio-volumen: 5837,5845,5665,5350,5352. Bajo-volumen: 5614,214,212,5824,5826.				
ALMACENAJE	Al momento de ubicar los equipos en los racks se debe tomar en consideración: 1. Si vienen en sus cajas originales,se tomara en cuenta los indicativos de seguridad señalados en ellas tales como: cuantas del mismo tipo se pueden apilar, flecha indicadora de la posición, si es fragil o no ,ambiente que requiere,etc. 2.Si se encuentran los equipos empaletizados no se puede ubicar una paleta encima de la otra. :3. AL momento de ubicar los equipos en los racks se tomará en cuenta su situación : situación 1 (Racks F,G,H,I,J), situación 4(Racks A,B,C,D,E), suministros(1y 12)				
EMBALAJE	Los equipos que llegan al almacén por importacion vienen embalados. Los retiros que no vienen en sus cajas originales,se envuelven en envoplast y se procede a empaletizarlos(asegurarlos con flejes a las paletas).				
ENTREGA	Cuando la mercancia es de alto volumen son trasladados mediante zorras o montacargas hasta la zona que le corresponde. Cuando la mercancia es de medio volumen, y bajo volumen sera traslada de acuerdo al peso en montacargas. zorras , carretilla,y en caso de poseer stand pueden ser empujados.				

PROCEDIMIENTO: ALMACENAJE

OBJETIVO

Establecer un procedimiento formal para asegurar que el proceso de almacenaje de los equipos en el Centro Nacional de Distribución Xerox los Teques, sea el adecuado para la debida protección de los equipos.

RESPONSABILIDADES

El Coordinador de Aseguramiento y Control de la Calidad será el encargado de administrar la siguiente Norma. Los responsables de ejecutar este procedimiento son: el Jefe de Almacén, el Encargado del Almacén, Encargado de recepción, el Almacenista Recolector, Despacho.

NORMAS

1.Es responsabilidad del Jefe de Almacén asegurar el cumplimiento de este procedimiento.

2. Los equipos nuevos, son trasladados del área de recepción al área de transito, donde no debe permanecer más de 18 horas, mientras se transcriben los datos en el sistema ahora, previo a su ubicación en el almacén.

3. Los equipos recibidos de remanufactura, son trasladados al área de transito. Donde no debe permanecer más de 12 horas, mientras se transcriben los datos en el sistema ahora, previo a su ubicación en el almacén.

4. Los equipos recibidos por transferencia, son trasladados al área de transito. Donde no debe permanecer más de 8 horas, mientras se transcriben los datos en el sistema ahora, previo a su ubicación en el almacén.

5. Todos los equipos deben ser almacenados y conservados en sus embalajes originales.

6. Todos los equipos que lleguen sin embalaje, se cubrirán con envoplast y por medio de flejes, se empaletaran para un mejor almacenaje.

7. Al momento de ubicar los equipos en los racks, se debe tomar en cuenta:

7.1.Alto-volumen: Dichos equipos serán ubicados en la partes bajas de los racks.
7.2 Medio-bajo-volumen: Dichos equipos serán ubicados en las partes medias y altas de los racks.
7.3 Indicaciones de seguridad de cada equipo(cada equipo trae sus indicadores):
7.3.1.Cuantos del mismo tipo se pueden apilar (peso que soporta parar ser apilado)
7.3.2.Flecha indicadora de la posición en que ese debe colocar el equipo.
7.3.3. Si es frágil ó no.
7.3.4.Ambiente que requiere.
7.4 Si los equipos no poseen sus cajas originales(caso de los retiros), se procede a envolverlos con envoplast y empaletizarlos, no pudiéndose ubicar una paleta encima de otra.

PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
ALMACENISTA DE RECEPCION	1	Recibe los documentos de los equipos que estan llegando, y verifica los seriales.
ALMACENISTA DE RECEPCION	2	Traslada los equipos a transito, utilizando para ello la zorra, la carretilla o montacargas según el peso de los equipos.
ALMACENISTA RECOLECTOR	3	Si el equipo se encuentra en situación 4 " No disponible" se traslada de transito a los racks identificados con las letras A,B,C,D,E,F tomando en cuenta al momento de almacenar el equipo la norma 7 citada anteriormente.
ALMACENISTA RECOLECTOR	4	Si el equipo se encuentra en situación 1 " Disponible" se traslada de transito a los racks identificados con las letras G,H,I,J tomando en cuenta al momento de almacenar el equipo la norma 7 citada anteriormente.
ALMACENISTA RECOLECTOR	5	Si son accesorios los que han llegado se ubican en los racks 12 y 1, tomando en cuenta al momento de almacenar los accesorios la norma 7 citada anteriormente
ALMACENISTA RECOLECTOR	6	Informa al jefe de almacén la ubicación definitiva de los equipos.

ANEXO 5. FORMATO DE CÉDULAS DE INDICADORES

Se colocan las iniciales del tipo de indicador y cual es su propósito, por ejemplo si es un indicador estratégico con tendencia a aumentar se coloca IE aumentar

Nombre		
Definición		
	(fórmula o expresión matemática)	
Objetivo estratégico		
Meta		
Niveles de referencia	Histórico	
	Estado de arte	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	
	Reporte de información	
	Acciones a seguir	
Periodicidad		
Puntos de *lectura o* instrumentos		
Sistemas de información y procesamiento de datos		
Consideraciones de gestión		

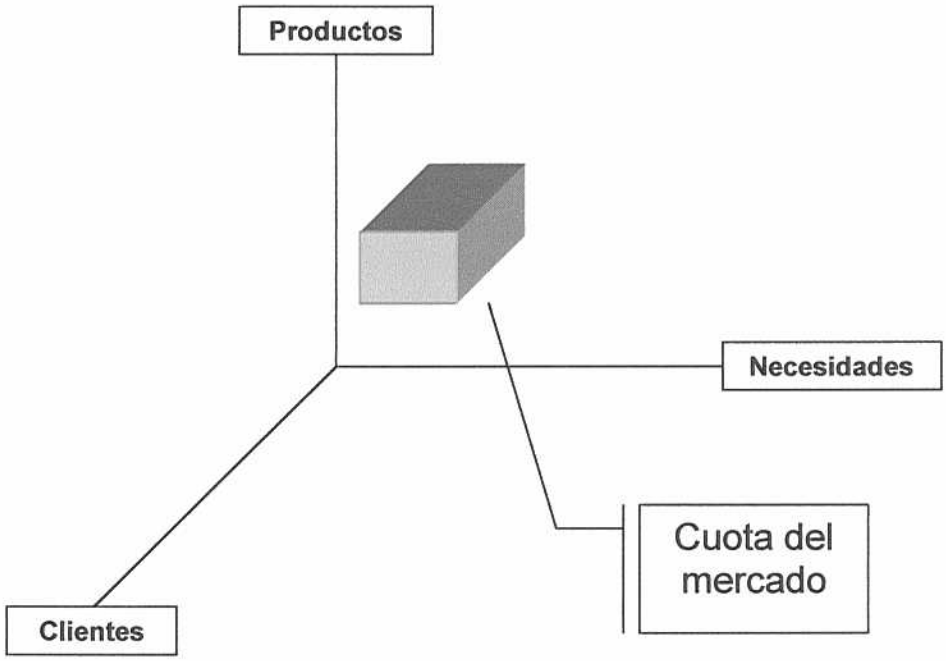
ANEXO 6. DEFINICIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO

La definición de la cuota de mercado se puede representar como la porción que abarca la empresa del conjunto de variables que conforman el mercado y son las siguientes:

- Clientes a satisfacer, que indica a quien va dirigido el negocio
- Necesidades a satisfacer, que indica que necesidades de los clientes puede satisfacer la empresa.
- Productos requeridos, que indica que se debe realizar para poder satisfacer las necesidades que están al alcance de la empresa.

Esta definición de mercado se puede representar a través de un gráfico en el cual las variables son los ejes coordenados, que conforman el espacio del mercado y la cobertura de la empresa el volumen que se forma.

Gráfico suministrado por Dezerega & Asociados, Consultores gerenciales.



ANEXO 7. DEFINICIÓN DE STAKEHOLDERS

U. P. C. A. B. BIBLIOTECA

"Stakeholders" es un anglicismo que es utilizado para definir a los actores externos que están en contacto con una empresa o un proyecto determinado. Cada uno de los actores es agrupado por las características que presenta y esos grupos se definen de la siguiente manera:

Cliente/usuario: Son aquellas personas que van a usar o comprar los productos o servicios desarrollados por la empresa. Son los consumidores de los productos elaborados y son los que mantienen la vida de la empresa ya que sin ellos y sus necesidades no habría a quien destinar los productos y servicios realizados y así no habría quienes paguen por ellos.

Proveedores: Son organizaciones externas que participan en la realización directa o indirecta del producto. Son importantes en el desarrollo de la empresa pues proporcionan elementos para la elaboración de los productos.

Competidores: Son aquellos que poseen características similares y que ven afectados sus intereses con la participación en el mercado de la empresa. Es importante conocer quienes son, para desarrollar características adicionales del producto o servicio.

Complementadores: Son aquellos que tienen sinergia con la existencia de la empresa, es decir, son todas aquellas elementos que generan valor en el desarrollo de la empresa pues permiten ampliar, de manera indirecta y sencilla, el alcance del negocio.

ANEXO 8. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE Almaser Caracas, C.A.

MISIÓN

Prestamos un servicio de logística integral, orientado hacia la cadena de suministros de nuestros clientes por la modalidad de outsourcing, con calidad de clase mundial, que incremente el valor de la compañía y aporte beneficios a sus accionistas a través del tiempo.
Nos focalizamos en empresas con las cuales desarrollamos relaciones comerciales a largo plazo.

ESTRUCTURA DEL MERCADO

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

1. **Clientes a satisfacer**
2. **Servicios**
3. **Productos**

1. Clientes a satisfacer

Los servicios ofrecidos por la empresa están destinados a satisfacer a clientes del sector industrial que ofrecen productos al consumidor y tienen necesidades con respecto a servicio de logística para sus bienes, por parte de terceros.

ESTRUCTURA DEL MERCADO

2. Servicios prestados

- Manejo en origen de la mercancía
- Manejo en destino de la mercancía
- Manejo de documentos
- Transporte
- Almacenamiento
- Servicios aduanales
- Distribución

ESTRUCTURA DEL MERCADO

3. Productos

- Manejo de la cadena de suministros
- Manejo de inventario crítico y de proveedores
- Manejo en origen de la mercancía
  - Seguimiento de ordenes
  - Carga y recolección
  - Almacenamiento
- Manejo en destino de la mercancía
  - Almacenamiento
  - Pago de derechos, tramites
  - Asesoría

ESTRUCTURA DEL MERCADO

3. Productos

- Manejo de documentos de la mercancía
- Transporte
  - Seguros
  - Consolidaciones
- Almacenamiento
  - Control de inventario
  - Facturación
  - Preparación de despachos
  - Servicio Inbond
  - Embalaje y verificación

ESTRUCTURA DEL MERCADO

3. Productos

- Servicios aduanales
  - Traslado, transito y entrega de la mercancía
  - Transporte
  - Seguros
  - Nacionalización
- Distribución
  - Elaboración y entrega de recibos
  - Devoluciones
  - Transporte y distribución de mercancía
  - Entrega a intermediarios y consumidores finales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desde la perspectiva financiera

- Maximizar el valor del negocio
- Optimizar la utilización del capital
- Minimizar costos del servicio

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desde la perspectiva de los clientes

- Incrementar la satisfacción de los clientes
- Aumentar participación en el mercado
- Retención de los clientes existentes
- Brindar un servicio oportuno
- Calidad en la relación con los clientes

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desde la perspectiva de los trabajadores

- Satisfacción de los empleados
- Competencia
- Disposición constante de los trabajadores
- Productividad
- Ambiente de constante mejoramiento e innovación

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desde la perspectiva de los procesos internos

- Optimizar ciclo de producción de los servicios
- Minimizar costos de los procesos
- Procesos capaces

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desde la perspectiva de los proveedores de transporte

- Calidad en la relación con los proveedores
- Garantizar respuestas a tiempo
- Garantizar pagos a tiempo

ANEXO 9. CÉDULA DE LOS INDICADORES

Nombre	Rentabilidad		**IE aumentar**
Definición	Beneficio que se obtiene de los ingresos de la operación		
	Utilidad neta / ingresos totales		
Objetivo estratégico	Maximizar el valor del negocio		
Meta	30 % para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico		
	Estado de arte		
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Informe del sistema de administración y finanzas		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Contabilizar los ingresos y egresos de la operación Calcular el índice de rentabilidad		
Consideraciones de gestión	Determinar el origen de todos los costos de la operación y verificar la influencia en el resultado del indicador.		

Nombre	Efectividad en la planificación presupuestaria		**IE aumentar**
Definición	Relación entre las partidas de dinero planificadas en un período de tiempo determinado y el cumplimiento de las mismas		
	Actividades planificadas en presupuesto/actividades realizadas		
Objetivo estratégico	Optimizar la utilización del capital		
Meta	90 % de cumplimiento en la planificación para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	100 % de cumplimiento de la planificación presupuestaria	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Planificación presupuestaria		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se contabilizan las actividades dispuestas en la planificación presupuestaria y las actividades realizadas en el período, que afectan el presupuesto.		
Consideraciones de gestión	Realizar presupuesto y analizar las causas que pueden afectar el valor del indicador.		

Nombre	Cantidad de nuevos proyectos de inversión		**IE aumentar**
Definición	Cantidad de proyectos que requieren el pago de cierta cantidad de dinero y que aportarán beneficios a mediano y largo plazo a la empresa		
	Σ Proyectos de inversión		
Objetivo estratégico	Aumentar la cantidad de recursos destinados a la inversión a futuro de la empresa		
Meta	2 nuevos proyectos pequeños o medianos para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Todos los proyectos posibles con el dinero destinado para nuevas inversiones	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad			
Puntos de lectura o instrumentos	Planificación presupuestaria		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se contabiliza la cantidad de proyectos de innovación a través de la planificación presupuestaria.		
Consideraciones de gestión	Asignación de partidas presupuestarias a la generación de servicios adicionales a los que se realizan actualmente.		

Nombre	Costos de flete		**IE disminuir**
Definición	Precio que se le paga a las empresas de transporte por trasladar la mercancía hasta la ubicación de los clientes.		
	Σ Costos de fletes por viaje		
Objetivo estratégico	Minimizar costos de servicio		
Meta	Menos de 120 000 para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico		
	Estado de arte	120 000 dólares	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Analistas de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de distribución	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Montos de viajes en las facturas por concepto de transporte		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se suman los montos de todos los viajes realizados en las facturas por concepto de transporte.		
Consideraciones de gestión	Revisión y ajuste de tarifas de transporte. Evaluación de empresas de transporte y de las operaciones de distribución internas.		

Nombre	Relación costo flete/valor de la mercancía		**IE disminuir**
Definición	Expresa cuanto a costado el flete con respecto al valor de la mercancía		
	Σ Costos de fletes por viaje / Σ Costo de la mercancía		
Objetivo estratégico	Minimizar costos de servicio		
Meta	2,5 % para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico		
	Estado de arte	Menos de 2 %	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de distribución	
	Reporte de información	Jefe de distribución	
	Acciones a seguir	Jefe de distribución	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Facturas de la mercancía emitidas por el sistema AHORA y facturas de transporte		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se ubican los montos de los pedidos realizados, consultando el sistema AHORA, y el costo de la realización de los viajes a través de las facturas.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores de la gestión de distribución (elaboración de viajes, rutas, etc.) que afectan el valor.		

Nombre	Costo de almacenaje		**IE disminuir**
Definición	Expresa cuanto a costado el resguardo de la mercancía en los almacenes controlados por la empresa		
	Σ Costos de almacén + costo de almacenamiento de los productos		
Objetivo estratégico	Minimizar costos de servicio		
Meta	----------		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Costo de alquiler de almacén	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefes de los almacenes	
	Reporte de información	Jefes de los almacenes	
	Acciones a seguir	Jefes de los almacenes	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Sistema de administración y finanzas		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Tomar los datos correspondientes a gastos de almacenamiento y procesar para hallar el valor del indicador.		
Consideraciones de gestión	Optimización de los procesos de manejo de almacén para contribuir con la disminución de los valores del indicador.		

Nombre	Flujo de caja libre descontado		**IG aumentar**
Definición	Es una medida más exacta de la liquidez que genera la empresa y que está a disposición del accionista.		
	Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) - impuestos sobre BAII + amortizaciones - inversiones en activos fijos - beneficios en fondos de maniobra - gastos financieros + aumento de la deuda		
Objetivo estratégico	Maximizar el valor del negocio		
Meta	Positivo		
Niveles de referencia	Histórico		
	Estado de arte	Todos los proyectos posibles con el dinero destinado para nuevas inversiones	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Sistema de administración y finanzas		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través del sistema de administración y finanzas y se procesa según la fórmula del indicador.		
Consideraciones de gestión	Revisar que el indicador tenga un flujo de caja que permita la inversión de recursos en proyectos de beneficio para la empresa.		

Nombre	Retorno de la inversión (ROI)		**IG aumentar**
Definición	Es una medida de la rentabilidad de los activos de la empresa		
	Beneficios antes de intereses e impuestos / activos totales		
Objetivo estratégico	Maximizar el valor del negocio		
Meta	El 30 % para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte		
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Sistema de administración y finanzas.		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se procesan los datos suministrados por el sistema de administración y finanzas según la fórmula del indicador.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que disminuyen el valor del indicador.		

Nombre	Rentabilidad de los fondos propios (ROE)		**IG aumentar**
Definición	Es un indicador utilizado para medir el éxito alcanzado por una empresa cuantificando la riqueza generada.		
	Beneficios netos / capitales propios		
***Objetivo* estratégico**	*Maximizar el valor del negocio*		
Meta	30 % para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte		
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Se debe revisar cada tres meses		
Puntos de lectura o instrumentos	Sistema de administración y finanzas		
Sistemas de *información* y procesamiento de datos	Se procesan los datos suministrados por el sistema de administración y finanzas según la fórmula del indicador.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que afectan el valor del indicador		

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Nombre	% de costos fuera de presupuesto		**IG disminuir**
Definición	Relación entre la cantidad de gastos reales y los gastos planificados		
	|ΣGastos reales - ΣGastos planeados| /ΣGastos planeados		
Objetivo	Determinar la desviación entre los gastos planificados y los reales		
Meta	10 % para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	0 %	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Planificación presupuestaria Reporte de gastos totales de la empresa		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se realizan las operaciones matemáticas según la fórmula del indicador		
Consideraciones de gestión	Realizar presupuestos consecuentes con las actividades que realmente se desean realizar en el período de tiempo proyectado.		

Nombre	Cantidad de nuevos clientes		**IE aumentar**
Definición	Cantidad de proyectos en los cuales se establece contrato con otras empresas para prestar el servicio y mantener relaciones comerciales.		
	Σ Proyectos de inversión		
Objetivo estratégico	Aumentar la participación en el mercado		
Meta	2 nuevos clientes para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Todos los clientes posibles con los recursos de la empresa.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Director de outsourcing	
Periodicidad	Se debe revisar cada tres meses		
Puntos de lectura o instrumentos	Contar la cantidad de clientes proyectados en la Planificación de mercadeo		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través de la planificación de mercado.		
Consideraciones de gestión	Realizar plan de fortalecimiento de las características fundamentales de la empresa con el fin de realizar plan de mercadeo.		

Nombre	Encuesta de satisfacción al cliente		**IE aumentar**
Definición	Análisis de la percepción relativa a la satisfacción que tiene los clientes de los diferentes puntos de contacto presentes en el proceso de distribución		
	% de clientes encuestados satisfechos con el servicio		
Objetivo estratégico	Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes		
Meta	95% de clientes encuestados satisfechos con el servicio para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	100 %	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Analistas de SAC	
	Reporte de información	Jefe de SAC	
	Acciones a seguir	Personal de gestión de outsourcing	
Periodicidad	Se debe revisar cada tres meses		
Puntos de lectura o instrumentos	Encuesta de satisfacción realizada por Expotran		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Aplicar aleatoriamente a clientes Analizar resultados de las encuestas y contar número de clientes satisfechos en el total de encuestas realizadas.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que afectan el valor del indicador. Reuniones con clientes principales para determinar causas de desempeño.		

Nombre	Calidad de los procesos		**IE aumentar**
Definición	Relación de procesos que poseen atributos de calidad y los procesos actuales existentes.		
	Σ Procesos documentados y normalizados / Σ Procesos totales		
Objetivo estratégico	Brindar un servicio de clase mundial		
Meta	Certificación ISO 9000-2000 para el año 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Certificación de todos los procesos realizados por la empresa	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Asignado al proyecto de calidad	
	Reporte de información	Asignado al proyecto de calidad	
	Acciones a seguir	Staff guía de la operación	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Plan de certificación Control de información de cada departamento		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se verifica el desarrollo del plan de certificación y se cuentan aquellos procesos que estén documentados, revisados y normalizados		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que impiden el desarrollo adecuado del plan de trabajo para la certificación de calidad.		

Nombre	Cumplimiento de la fecha de compromiso		**IE aumentar**
Definición	Cantidad de entregas realizadas antes o en la fecha en que se promete al cliente		
	Σ Pedidos con fecha de realizados ≤ fecha de compromiso		
Objetivo estratégico	Aumentar niveles de satisfacción de los clientes		
Meta	90 % de entregas entregadas en el tiempo requerido para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico		
	Estado de arte	100 %.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Analistas de SAC	
	Reporte de información	Jefe de SAC	
	Acciones a seguir	Jefe de distribución	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Sistema AHORA Entrevistas a los clientes		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través del sistema y entrevistas del cliente y luego encontrar índice de cumplimiento.		
Consideraciones de gestión	Sistema de diagnóstico oportuno de fallas en el proceso, para captar los factores que afectan el estado del indicador		

Nombre	Cantidad de servicios adicionales		**IE aumentar**
Definición	Cantidad de productos nuevos realizados por la empresa que aumentan la cadena de valor de los procesos internos		
	Σ Procesos añadidos a la cadena de valor		
Objetivo estratégico	Brindar un servicio de clase mundial		
Meta	1 servicio adicional para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Todos los servicios adicionales que requieran los clientes existentes	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Director de outsourcing	
	Reporte de información	Director de outsourcing	
	Acciones a seguir	Staff guía de la operación	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Plan estratégico de la empresa. Cadena de valor de los procesos internos		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Contar todos los servicios nuevos que completan la cadena de valor existente		
Consideraciones de gestión	Benchmarking en aquellas empresas de prestigio que prestan servicios complementarios		

Nombre	Número de quejas de los clientes		**IG disminuir**
Definición	Cantidad de quejas de los clientes recibidas.		
	Σ Quejas reportadas por los clientes		
Objetivo	Aumentar niveles de satisfacción del cliente		
Meta	10 quejas para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	0 (cero)	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Analistas de SAC	
	Reporte de información	Jefe de SAC	
	Acciones a seguir	Staff guía de la operación	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Encuestas de satisfacción al cliente Contacto directo con el cliente		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se cuenta la cantidad de quejas reflejadas en las encuestas, a través de llamadas telefónicas y a través del contacto directo con el cliente.		
Consideraciones de gestión	Analizar el origen de las quejas de los clientes para establecer mejoras con respecto al servicio		

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Nombre	% de procesos documentados		**IG aumentar**
Definición	Relación entre la cantidad de procesos levantados y documentados y la totalidad de procesos existentes		
	Σ Procesos documentados / Σ Procesos existentes		
Objetivo	Medir el nivel de avance del proyecto de calidad		
Meta	100 % de procesos existentes actualmente documentados para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	100 % de procesos documentados.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Asignado al proyecto de calidad	
	Reporte de información	Asignado al proyecto de calidad	
	Acciones a seguir	Staff guía de la operación	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Plan de trabajo del proyecto de calidad		
Sistemas de *información* y procesamiento de datos	Se cuentan aquellos procesos que están documentados y revisados y se halla la relación entre todos los existentes.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que impiden el levantamiento y documentación de los procesos actuales, para el cumplimiento del plan actual para la certificación ISO.		

Nombre	% de procesos normalizados		**IG aumentar**
Definición	Relación entre la cantidad de procesos normalizados y la totalidad de procesos existentes		
	Σ Procesos normalizados / Σ Procesos existentes		
Objetivo	Medir el nivel de avance del proyecto de calidad		
Meta	100 % procesos actuales normalizados para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	100 % procesos normalizados.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Asignado al proyecto de calidad	
	Reporte de información	Asignado al proyecto de calidad	
	Acciones a seguir	Staff guía de la operación	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Plan de trabajo del proyecto de calidad		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se cuentan aquellos procesos que están estandarizados y normalizados y se halla la relación entre todos los existentes.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que impiden la estandarización a través de las normas correspondientes, de los procesos actuales.		

Nombre	Nivel de eficiencia de los tiempo de servicio		**IE aumentar**
Definición	Relación entre los viajes realizados después del tiempo requerido y los viajes totales realizados		
	Viajes dentro de política / viajes realizados totales		
Objetivo estratégico	Optimizar ciclo de elaboración de servicios		
Meta	15 % de despachos fuera de política para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico		
	Estado de arte	0 %.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de distribución	
	Reporte de información	Jefe de distribución	
	Acciones a seguir	Staff guía de la operación	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Sistema AHORA		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través del módulo de estado 7 del sistema AHORA y se procede a hallar la relación con la fórmula.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que afectan el valor del indicador		

Nombre	Nivel de eficiencia en gestión de distribución		**IE aumentar**
Definición	Medida del grado de excelencia de la gestión de distribución.		
	Nivel de cumplimiento de los indicadores guías de distribución		
Objetivo estratégico	Procesos capaces		
Meta	90 % de las ordenes existentes en el sistema para el primer trimestre del 2002.		
Niveles de referencia	Histórico	No existe.	
	Estado de arte	100 %	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Asistente de distribución	
	Reporte de información	Jefe de distribución	
	Acciones a seguir	Jefe de distribución	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Sistema AHORA e indicadores guías de eficiencia en distribución		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través del resultado de indicadores guías, se trasladan a una misma base y se procede a hallar la relación a través de la fórmula		
Consideraciones de gestión	Revisión del procedimiento de elaboración de despachos y demás elementos que afectan al indicador.		

Nombre	Eficiencia en el manejo de almacenes		**IE aumentar**
Definición	Medida del grado de excelencia de la gestión de distribución		
	Nivel de cumplimiento de los indicadores guías de almacén		
Objetivo estratégico	Procesos capaces		
Meta	90 % de eficiencia para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	100 %	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefes de almacenes	
	Reporte de información	Jefes de almacenes	
	Acciones a seguir	Jefes de almacenes	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Indicadores guías de manejo de almacenes		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través del resultado de indicadores guías, se trasladan a una misma base y se procede a hallar la relación a través de la fórmula		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que afectan en la eficiencia del manejo de almacenes. Utilización de plataforma tecnológica que apoye la gestión de almacenes.		

Nombre	Tiempo de ciclo		**IG disminuir**
Definición	Tiempo que transcurre desde que el picking list (lista de recolección de productos) es emitido por el sistema, hasta que los documentos son devueltos para efectuar la facturación.		
	Tiempo de recolección + tiempo de despacho + tiempo de transporte de la mercancía		
Objetivo estratégico	Optimizar ciclo de elaboración de servicios		
Meta	3 días para el primer trimestre del 2002.		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	1 día.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Analistas de SAC	
	Reporte de información	Jefe de SAC	
	Acciones a seguir	Jefe de distribución	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Sistema AHORA		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se copia el módulo de ordenes en estado 6 del sistema AHORA en una hoja de cálculo y allí se marcan las ordenes confirmadas, para luego contabilizar el resultado.		
Consideraciones de gestión	Evaluación del proceso y eliminación de tareas que incrementan el tiempo de algún proceso necesario para el cumplimiento del ciclo.		

Nombre	Tiempo promedio de entrega zona metropolitana		**IG disminuir**
Definición	Tiempo que transcurre desde que la mercancía sale del almacén hasta que llega al destino del cliente, ubicado en la Gran Caracas o zona metropolitana.		
	Hora de llegada al cliente – hora de salida del almacén		
Objetivo estratégico	Optimizar ciclo de elaboración de servicio.		
Meta	1 hora para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Menos de una hora	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Asistente de distribución	
	Reporte de información	Jefe de distribución	
	Acciones a seguir	Jefe de distribución	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Hoja de ruta de la mercancía		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través de las hojas de ruta. Se verifican las horas de salida y llegada de la mercancía y se realiza la operación matemática del indicador		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que incrementan el valor del indicador.		

Nombre	Tiempo promedio de entrega al interior del país		**IG disminuir**
Definición	Tiempo que transcurre desde que la mercancía sale del almacén hasta que llega al destino del cliente, ubicado en el interior del país		
	Hora de llegada al cliente – hora de salida del almacén		
Objetivo	Optimizar ciclo de elaboración de servicio.		
Meta	6 horas para el primer trimestre del 2002 (desde almacenes regionales)		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	El tiempo mínimo desde la zona donde se hace el pedido	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de almacenes regionales	
	Reporte de información	Jefe de almacenes regionales	
	Acciones a seguir	Jefe de distribución	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Hoja de ruta de la mercancía		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través de las hojas de ruta. Se verifican las horas de salida y llegada de la mercancía y se realiza la operación matemática del indicador		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que incrementan el valor del indicador.		

Nombre	Eficiencia de los viajes realizados		**IG aumentar**
Definición	Relación entre la cantidad de pedidos entregados con éxito y el total de viajes realizados		
	(ΣViajes realizados – ΣViajes fracasados)/ΣViajes realizados		
Objetivo	Procesos capaces.		
Meta	98 % de eficiencia en los viajes realizados para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico		
	Estado de arte	100 %.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Asistente de distribución	
	Reporte de información	Jefe de distribución	
	Acciones a seguir	Jefe de distribución	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Reportes de viajes en el área de distribución		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información de viajes realizados y fracasados existente en los reportes de distribución y se procesa según la relación de la fórmula matemática		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores dentro del proceso de elaboración de servicio que aumentan la cantidad de viajes fracasados.		

Nombre	Cantidad promedio de pedidos / viajes		**IG aumentar**
Definición	Relación entre la cantidad de ordenes que son enviadas en un mismo vehículo.		
	∑pedidos por vehículo		
Objetivo estratégico	Procesos capaces		
Meta	5 pedidos promedio por viaje		
Niveles de referencia	Histórico		
	Estado de arte	La mayor cantidad de pedidos que caben en un vehículo	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Asistente de distribución	
	Reporte de información	Jefe de distribución	
	Acciones a seguir	Jefe de distribución	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Ordenes en cada viaje Hoja de ruta de cada viaje		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se contabiliza la cantidad de ordenes que son llevadas en un mismo vehículo.		
Consideraciones de gestión	Elaborar un programa que permita determinar de manera adecuada la cantidad de ordenes enviadas en cada viaje.		

Nombre	Costo de viajes fracasados		**IG disminuir**
Definición	Valor del costo de flete de los viajes que no son entregados a su destino final		
	∑costo de flete de los viajes fracasados		
Objetivo estratégico	Procesos capaces		
Meta	1 000 dólares		
Niveles de referencia	Histórico		
	Estado de arte	0	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de distribución	
	Reporte de información	Jefe de distribución	
	Acciones a seguir	Jefe de distribución	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Informes de distribución y facturas de transporte		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se contabiliza la cantidad de dinero pagada por concepto de viajes no entregados o fracasados		
Consideraciones de gestión	Identificar las causas que generan el aumento de los viajes fracasados.		

Nombre	Relación out - in de mercancía		**IG aumentar**
Definición	Medida que proporciona la relación de salidas y entradas de Mercancía en el almacén		
	Mercancía que sale del almacén / mercancía que entra al almacén		
Objetivo estratégico	Procesos capaces		
Meta	0,9 para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	1	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefes de almacenes	
	Reporte de información	Jefes de almacenes	
	Acciones a seguir	Jefes de almacenes	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Sistema AHORA		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se toma la información relativa a las salidas del almacén y las entradas por importación, retiro y devoluciones realizadas, luego se procesa según la fórmula del indicador.		
Consideraciones de gestión	Analizar las causas que pueden afectar el valor del indicador y las diferencias entre lo que está físicamente en el almacén y lo que dice el sistema.		

Nombre	% de disponibilidad del almacén		**IG aumentar**
Definición	Relación que permite conocer el porcentaje de utilización del espacio de almacenaje del almacén.		
	(espacio total-espacio ocupado)/espacio total de almacén		
Objetivo estratégico	Procesos capaces		
Meta	Según espacio del almacén		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Todo el espacio necesario y suficiente para almacenar la mercancía de los clientes.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de almacén	
	Reporte de información	Jefe de almacén	
	Acciones a seguir	Jefe de almacén	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Módulo de control de almacén e inventario del Sistema AHORA		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Contabilizar los espacios ocupados por las mercancías almacenadas y sacar la relación que sugiere el indicador.		
Consideraciones de gestión	Identificar los niveles ideales del indicador en base a la planificación de los ingresos y salidas de los clientes.		

Nombre	Tiempo de preparación de pedidos		**IG disminuir**
Definición	Es el tiempo que transcurre desde que se imprime la orden de pedidos hasta que se coloca la mercancía en la zona de predespacho.		
	Σ (tiempo de ubicación de mercancía + tiempo de recolección + tiempo de separación de lotes)		
Objetivo estratégico	Procesos capaces		
Meta	20 minutos para el prime trimestre del año 2002.		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	De inmediato	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de almacén	
	Reporte de información	Jefe de almacén	
	Acciones a seguir	Jefe de almacén	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Cronómetro		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se hace un muestreo de las ordenes emitidas y se mide el tiempo en el que los almacenistas realizan la actividad.		
Consideraciones de gestión	Identificar los factores internos de la gestión de almacenes que aumentan el tiempo preparación de los pedidos.		

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Nombre	Encuesta de satisfacción de proveedores		**IE aumentar**
Definición	Análisis de la percepción relativa a la satisfacción que tienen los diferentes proveedores que prestan servicios a la empresa.		
	% de elementos satisfechos en las relaciones de trabajo		
Objetivo estratégico	Calidad en las relaciones con los proveedores		
Meta	98 % de satisfacción de proveedores para el primer trimestre del año 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	100 %	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de distribución	
	Reporte de información	Jefe de distribución	
	Acciones a seguir	Director de outsourcing	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Encuesta a proveedores realizada por Expotran		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través de la encuesta y se procesan los resultados según la fórmula del indicador.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que influyen en las relaciones con los proveedores y no permiten el aumento del indicador		

Nombre	Calificación en la evaluación de proveedores		**IE aumentar**
Definición	Medida que proviene del resultado de la evaluación del servicio que brinda el proveedor de transporte.		
	Σ puntuación obtenida en cada rubro evaluado		
Objetivo estratégico	Respuestas a tiempo		
Meta	Empresas con clasificación tipo A y B, únicamente, para el primer trimestre del año 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Todos las empresas con clasificación A	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de distribución	
	Reporte de información	Jefe de distribución	
	Acciones a seguir	Jefe de distribución	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Formatos de evaluación de proveedores de transporte		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se realiza la evaluación de las empresas y se determinan los resultados según la clasificación del manual de evaluación de proveedores y se procesan según la relación del indicador.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos elementos de las empresas de transporte que disminuyen el nivel de calidad de los proveedores.		

Nombre	Tiempo de elaboración de pagos		**IE disminuir**
Definición	Es el tiempo que transcurre desde que la empresa de transporte entrega la factura hasta que recibe el pago de la misma.		
	Σ tiempo de procesamiento de facturas + tiempo de preparación de pagos		
Objetivo estratégico	Respuestas a tiempo		
Meta	No más de 5 días después del vencimiento		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Antes del vencimiento de la factura	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Facturas de transporte y registro de cuentas por pagar.		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se halla la diferencia entre la fecha de pago de la factura y la fecha de entrega de la factura.		
Consideraciones de gestión	Identificar los elementos de la gestión interna que retrasan la elaboración de los pagos de los proveedores de transporte.		

Nombre	Cantidad de facturas recibidas		**IG disminuir**
Definición	Es el número de facturas por concepto de viajes realizados, recibidas por las empresas de transporte.		
	Σ Facturas recibidas por concepto de viajes realizados		
Objetivo estratégico	Respuestas a tiempo		
Meta	Ajustada a la cantidad de viajes realizados en el período.		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Las mínimas posibles para cubrir todos los viajes planificados según el sistema.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Facturas de transporte		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Contar el total de facturas recibidas por concepto de transporte.		
Consideraciones de gestión	Determinar los elementos que afectan el valor del indicador.		

Nombre	Tiempo de procesamiento de facturas de transporte		**IG disminuir**
Definición	Es el tiempo que transcurre desde que se recibe la factura hasta que se elaboran las alocaciones y se introduce en el informe de cuentas por pagar.		
	Tiempo de procesamiento de un lote de facturas / Σ Facturas del lote		
Objetivo estratégico	Respuestas a tiempo		
Meta	5 días para el primer trimestre del año 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	De inmediato	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Analistas de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Departamento de administración y finanzas		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se mide el tiempo que utiliza el analista de administración y finanzas para revisar las facturas, realizar cada alocación y registrar en el sistema de administración y finanzas.		
Consideraciones de gestión	Revisar el procedimiento actual para determinar los facturas que afectan el valor del indicador.		

Nombre	% de facturas entregadas fuera de cronograma		**IG disminuir**
Definición	La relación de la cantidad de facturas entregadas después de los días programados y las facturas totales		
	Facturas fuera de cronograma / total de facturas entregadas		
Objetivo estratégico	Respuestas a tiempo		
Meta	5 % de facturas entregadas fuera de cronograma para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	0 %	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Analistas de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Sistema de administración y finanzas.		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se revisa la fecha de entrega de las facturas y se contabilizan las entregadas fuera de cronograma para hallar la relación del indicador.		
Consideraciones de gestión	Identificar las causas de las entregas tardías que aumentan el valor del indicador.		

Nombre	Encuesta de satisfacción de empleados		**IE aumentar**
Definición	----------		
	Σ puntuación alcanzada en las encuestas de satisfacción		
Objetivo	Adecuado ambiente de trabajo		
Meta	----------		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Todos los trabajadores satisfechos con el sitio de trabajo	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Staff guía de la operación	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Encuestas de satisfacción a los empleados elaborada por Expotran		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se toma la puntuación obtenida en las encuestas realizadas a los empleados.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que afectan las condiciones de trabajo e influyen en el valor del indicador.		

Nombre	Índice de rotación de empleados		**IE disminuir**
Definición	Este indicador mide la movilidad de la plantilla de trabajadores		
	Cantidad de empleados salientes / cantidad promedio de empleados		
Objetivo estratégico	Adecuado ambiente de trabajo		
Meta	Menor a 0,3 en el primer trimestre del año 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	Rotación de acuerdo al desgaste de la plantilla de empleados	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Informes de Recursos Humanos		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se ubica la información en los informes de Recursos Humanos y se halla la relación que sugiere el indicador.		
Consideraciones de gestión	Identificar las razones por las cuales se ve afectado el indicador.		

Nombre	Nivel de cultura de servicio de los empleados		**IE aumentar**
Definición	Este indicador da una referencia de la aptitud de la plantilla de empleados hacia el área de negocio de la empresa		
	Puntuación obtenida en pruebas aplicadas a los empleados		
Objetivo estratégico	Competencia de los empleados		
Meta			
Niveles de referencia	Histórico	No existe.	
	Estado de arte	Todos los empleados orientados a la prestación de servicios de manera adecuada.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Pruebas realizadas por Expotran aplicadas a los empleados en todo nivel.		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través del resultado de las pruebas aplicadas y se procesa la puntuación a través del procedimiento reflejado en la evaluación.		
Consideraciones de gestión	Contribuir al aumento del indicador a través del reconocimiento de los factores que afectan el valor.		

Nombre	Eficiencia de la plantilla de trabajadores		**IE aumentar**
Definición	Relación que mide el desempeño de los trabajadores de la empresa en términos de los recursos involucrados en la realización de actividades		
	Ingresos obtenidos / Horas necesarias (recursos invertidos)		
Objetivo estratégico	Competencia de los empleados		
Meta			
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte		
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Reportes de administración y finanzas e informes de Recursos Humanos		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información, se procesa para obtener el valor del indicador y se reportan los resultados.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que afectan el valor del indicador		

Nombre	Número de quejas reportadas por los empleados		**IG disminuir**
Definición	Mide el nivel de incomodidad o descontento que presenta la plantilla de empleados		
	∑ Cantidad de quejas reportadas		
Objetivo estratégico	Competencia de los empleados		
Meta	5 quejas para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	0	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Comunicación directa con los empleados y encuesta de satisfacción de los empleados.		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se contabilizan las quejas reportadas por los empleados		
Consideraciones de gestión	Identificar los factores que causas malestar en los empleados y aumentan el valor del indicador.		

Nombre	Salario promedio de empleados		**IG aumentar**
Definición	Mide el pago que reciben los trabajadores, en promedio		
	∑ salario de la nómina de empleados / empleados totales		
Objetivo estratégico	Adecuado ambiente de trabajo		
Meta			
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte		
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Trimestral		
Puntos de lectura o instrumentos	Reportes de Recursos Humanos		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se toma el valor monetario de la nómina y la información acerca de la cantidad de trabajadores de la empresa y se halla la relación.		
Consideraciones de gestión	Benchmarking para mantener un nivel adecuado de los niveles de sueldo con respecto a otras compañías.		

Nombre	Relación de horas dedicadas al aprendizaje		**IG aumentar**
Definición	Mide la cantidad de horas dedicadas a la formación con respecto a las horas totales de trabajo		
	Horas de formación / horas totales de trabajo		
Objetivo estratégico	Competencia de los empleados		
Meta	0,2 en horas de formación / horas totales para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	La necesaria para brindar toda la formación necesaria a los empleados.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Reportes de Recursos Humanos		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través de los informes de las horas de formación y aprendizaje.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que afectan el desarrollo de planes de formación.		

Nombre	% de empleados con instrucción en empresas de servicio		**IG aumentar**
Definición	Mide la relación entre los empleados que han recibido formación con respecto a empresas de servicio y el total de los empleados existentes.		
	Cantidad de empleados con formación / empleados totales		
Objetivo estratégico	Competencia de los empleados		
Meta	90 % de empleados con formación acerca de empresas de servicio para el primer trimestre del 2002		
Niveles de referencia	Histórico	No existe	
	Estado de arte	100 %.	
Niveles de responsabilidad	Toma de medidas	Jefe de administración y finanzas	
	Reporte de información	Jefe de administración y finanzas	
	Acciones a seguir	Jefe de administración y finanzas	
Periodicidad	Mensual		
Puntos de lectura o instrumentos	Planificación de la empresa y sistema de Recursos Humanos.		
Sistemas de información y procesamiento de datos	Se recolecta la información a través del sistema.		
Consideraciones de gestión	Identificar aquellos factores que impiden la elaboración de los planes de formación al empleado.		

ANEXO 10. TABLA DE LOS RECURSOS SEGÚN LA INDAGACIÓN INTERNA

Área de recepción	
Recurso humano	1 recepcionista
Equipos disponibles	1 computadora en la red de Xerox, sin acceso internet Central telefónica con acceso celular 1 fotocopiadora 1 impresora
Programas de computación disponibles	Todos los disponibles en Office 95
Módulos del sistema AHORA	Ninguno
Área de administración y finanzas	
Recurso humano	1 Jefe de Área 2 analistas de administración
Equipos disponibles	2 computadoras en la red de Xerox, sin acceso internet 1 teléfono sin acceso celular 1 máquina de escribir 2 máquinas sumadoras
Programas de computación disponibles	Todos los disponibles en Office 95
Módulos del sistema AHORA	Ninguno
Área de Servicios al cliente	
Recurso humano	1 Jefe de Área 4 analistas de SAC
Equipos disponibles	4 computadoras en la red de Xerox, sin acceso internet 4 teléfonos sin acceso celular 1 impresora (también perteneciente al área de administración de almacenes)
Programas de computación disponibles	Todos los disponibles en Office 95
Módulos del sistema AHORA	Módulo de estados 6 y 7, para consultar.
Área de distribución	
Recurso humano	1 Jefe de Área 1 asistente al jefe de distribución 3 almacenistas de despacho
Equipos disponibles	1 computadora en la red de Xerox, con acceso internet 4 computadoras en la red de Xerox, sin acceso internet 3 teléfonos sin acceso celular 1 teléfono móvil 2 impresora para las facturas 2 impresoras para emisión de hojas de ordenes 2 fotocopiadoras
Programas de computación disponibles	Todos los disponibles en Office 95
Módulos del sistema AHORA	Todos los módulos del sistema

Almacén BO001	
Recurso humano	1 Jefe de Área 4 almacenistas
Equipos y herramientas disponibles	3 computadoras en la red de Xerox, sin acceso internet 3 teléfonos sin acceso celular 1 teléfono móvil 1 impresora 1 fax 1 fotocopiadora
Programas de computación disponibles	Todos los disponibles en Office 95
Módulos del sistema AHORA	Todos los módulos
Almacén BO008	
Recurso humano	1 Jefe de Área 1 encargado de retiros 1 categorizador de equipos 6 almacenistas
Equipos disponibles	5 computadoras en la red de Xerox, sin acceso internet 3 teléfonos sin acceso celular 1 teléfono móvil 1 impresora 2 fotocopiadoras
Programas de computación disponibles	Todos los disponibles en Office 95
Módulos del sistema AHORA	Todos los módulos
Área de administración de almacenes	
Recurso humano	1 Jefe de Área 4 analistas de administración
Equipos disponibles	4 computadoras en la red de Xerox, sin acceso internet 2 teléfonos sin acceso celular 1 fax 1 impresora (también perteneciente al área de SAC)
Programas de computación disponibles	Todos los disponibles en Office 95
Módulos del sistema AHORA	Módulos 6 y 7, para consultar
Recursos adicionales	
Equipos disponibles	2 computadoras en la red de Xerox, con acceso internet 2 computadoras en la red de Xerox, sin acceso internet 2 computadoras 4 teléfonos sin acceso celular 1 teléfono móvil
Programas de computación disponibles	Todos los disponibles en Office 95
Módulos del sistema AHORA	Ninguno

ANEXO 11. APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE CONSENSO

Técnica del consenso

Esta técnica permite que además del criterio personal, se tomen en cuenta los criterios de individuos pertenecientes al equipo de trabajo.

En la identificación de causas potenciales se utiliza la herramienta de la tormenta de ideas, además de la data histórica y se depuran las causas señaladas, hasta sintetizarlas en los diagramas causa-efecto, una vez que se tienen las posibles causas se procede a la selección de causas raíces.

Las causas escritas en el diagrama son sometidas a la elección del grupo de trabajo, para ello, cada integrante debe escoger siete causas que considere que son fundamentales en el efecto del problema y con esto se obtiene una selección preliminar. Posteriormente, cada persona toma las preliminares y jerarquiza las siete causas que según su criterio contribuyen a la aparición del problema, debe colocar siete puntos a la causa que considere fundamental y así hasta colocar un punto a aquella causa que no es tan relevante.

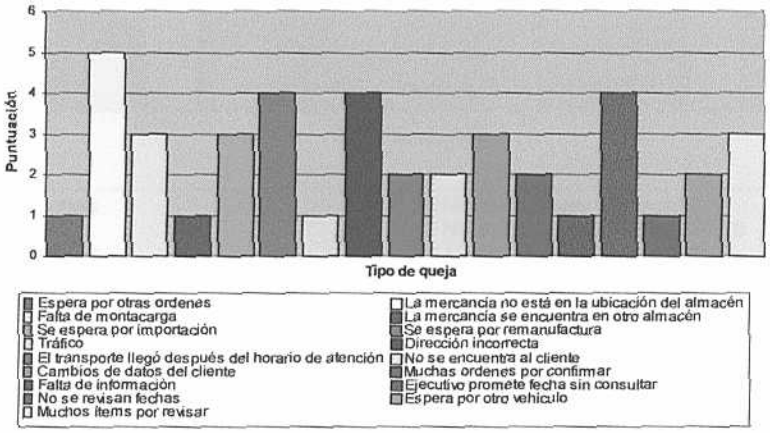
Con este resultado se obtiene un gráfico que muestra cuales son las causas primordiales según el equipo de trabajo.

En las páginas siguientes del anexo se encuentran los histogramas de la selección preliminar de los indicadores claves del Tablero y las tablas con las puntuaciones de cada una de las causas del problema en los indicadores estudiados.

Cumplimiento de la fecha de compromiso

#	Categoría	Causa	Frec.
C1	ALMACÉN	Espera por otras ordenes	1
C2		La mercancía no está en ubicación	5
C3		Falta de montacarga	3
C4		La mercancía se encuentra en otro almacén	1
C5		Se espera por importación	3
C6		Se espera por remanufactura	4
C7	TRANSPORTE	Tráfico	1
C8		Dirección incorrecta	4
C9		Llega después de horario de atención	2
C10		No se encuentra al cliente	2
C11	CONFIRMACIÓN DE ORDENES	Cambios en datos del cliente	3
C12		Muchas ordenes por confirmar	2
C13		Falta información	1
C14		Ejecutivo promete fecha sin consultar	4
C15		No se revisan las fechas	1
C16	DESPACHO	Espera por otro vehículo	2
C17		Muchos ítems por revisar	3

Gráfico XX. Histograma de las causas
Fuente: Elaboración propia. Mayo, 2001



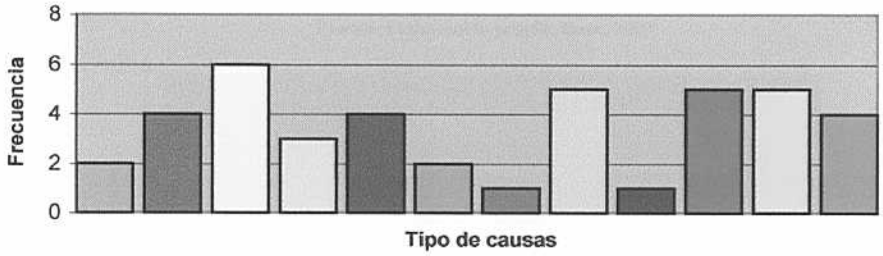
#	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Persona 6	Total	Jerarquía
C1	0	3	3	0	0	3	9	6
C2	0	0	0	0	0	0	0	12
C3	7	0	0	0	0	2	9	6
C4	0	0	0	0	1	0	1	11
C5	**3**	**6**	**5**	**4**	**6**	**6**	**30**	**2**
C6	**6**	**2**	**7**	**6**	**0**	**5**	**26**	**3**
C7	0	4	0	2	0	0	6	7
C8	2	0	1	0	0	0	3	9
C9	**4**	**5**	**2**	**3**	**5**	**4**	**23**	**4**
C10	0	0	0	0	0	0	0	12
C11	0	0	0	0	4	0	4	8
C12	0	1	0	1	0	0	2	10
C13	0	0	0	0	2	0	2	10
C14	**5**	**7**	**4**	**7**	**7**	**7**	**37**	**1**
C15	**1**	**0**	**6**	**5**	**3**	**1**	**16**	**5**
C16	0	0	0	0	0	0	0	12
C17	0	0	0	0	0	0	0	12

Eficiencia de los viajes realizados

#	Categoría	Causa	Frec.
C1	CLIENTE	Está de vacaciones	2
C2		No es horario de atención	4
C3		Error en el pedido	6
C4		No está la persona contacto	3
C5		No quiere el pedido	4
C6		Transportista llega tarde	2
C7		Falta herramientas para entregar mercancía	1
C8	CONFIRMACIÓN	Cliente XBS	5
C9	MERCANCÍA	Mal funcionamiento del producto	1
C10		Mal embalada o maltratada	5
C11		Está errada la orden	4

Gráfico 2. Histograma de las causas

Fuente: Elaboración propia. Mayo, 2001



- Está de vacaciones
- Error en el pedido
- No quiere el pedido
- Falta herramientas para entregar la mercancía
- Mal funcionamiento del producto
- Cliente XBS
- No es horario de atención
- No está la persona contacto
- Transportista llega tarde
- Cliente XBS
- Mal embalada o maltratada
- Está errada

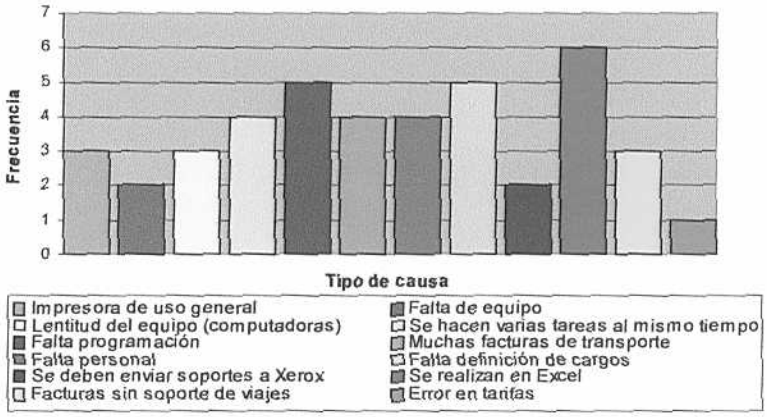
#	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Persona 6	Total	Jerarquía
C1	4	0	2	2	0	0	8	7
C2	1	5	1	0	2	0	9	6
C3	**7**	**6**	**7**	**6**	**5**	**7**	**38**	**1**
C4	**5**	**7**	**6**	**3**	**7**	**3**	**31**	**3**
C5	2	2	3	4	3	1	15	5
C6	0	1	0	0	0	5	6	8
C7	0	0	0	1	0	0	1	10
C8	**6**	**4**	**5**	**7**	**4**	**6**	**32**	**2**
C9	0	0	0	0	0	0	0	11
C10	0	0	0	0	1	2	3	9
C11	**3**	**3**	**4**	**5**	**6**	**4**	**25**	**4**

Tiempo de procesamiento de facturas de transporte

#	Categoría	Causa	Frec.
C1	DESORDEN	Impresora de uso general	3
C2		Falta de equipo	2
C3		Lentitud de los equipos	3
C4		Se hacen varias tareas al mismo tiempo	4
C5		Falta de programación	5
C6		Muchas facturas de transporte	4
C7	ANALISTAS	Falta personal	4
C8		Falta definición de cargos	5
C9	MÉTODO	Se deben enviar soportes a Xerox	2
C10		Se realizan en Excel	6
C11	TRANSPORTISTAS	Facturas sin soporte de viajes	3
C12		Error en tarifas	1

Histograma de las causas

Fuente: Elaboración propia. Mayo, 2001



#	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Persona 6	Total	Jerarquía
C1	5	0	0	0	0	0	5	7
C2	0	3	0	0	0	2	5	7
C3	0	1	0	0	0	0	1	10
C4	0	0	1	2	2	1	6	6
C5	**7**	**4**	**6**	**7**	**6**	**7**	**37**	**1**
C6	**3**	**5**	**5**	**4**	**7**	**6**	**30**	**3**
C7	0	0	2	3	3	5	13	5
C8	**4**	**6**	**7**	**5**	**5**	**4**	**31**	**2**
C9	2	2	0	0	0	0	4	8
C10	**6**	**7**	**4**	**6**	**4**	**3**	**30**	**4**
C11	1	0	3	0	0	0	4	8
C12	0	0	0	1	1	0	2	9

ANEXO 12. MANUAL DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE TRANSPORTE

PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

OBJETIVO

Establecer las pautas a seguir para verificar que el servicio suministrado por los proveedores de EXPOTRAN, S.A. cumplan con los requisitos especificados.

ALCANCE

El siguiente documento es aplicable a todos los proveedores de servicios utilizados por EXPOTRAN, S. A.

RESPONSABILIDADES

El responsable de administración será el encargado de garantizar la efectiva aplicación de este procedimiento.

NORMAS

1. La evaluación de los proveedores se realizará en el CND Los Teques y/o en otro sitio determinado por el equipo evaluador.

2. El departamento de administración será el encargado de realizar la evaluación a los proveedores y solo en algunos casos lo podrá hacer el director de la operación.

3. La evaluación de los proveedores se debe hacer de acuerdo a los siguientes parámetros:

Items	Ponderación (%)
Calidad del servicio	50
Control administrativo	30
Calidad de las unidades	20

Calidad del servicio: Tiene una ponderación de 50 %. En este rubro se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Tiempo de despacho: Es el tiempo que tarda el proveedor desde que sale del CND Los Teques hasta que entrega la mercancía al cliente. El tiempo máximo de despacho es de 2 días. Se deberá medir la cantidad de entregas a tiempo de cada proveedor en función del total de entregas realizadas en el periodo de la evaluación y luego se procederá a dar la siguiente puntuación:

Porcentaje de entregas a tiempo (%)	Puntuación
100	5
99-95	4
94-90	3
89-85	2
84 ó más	1

- Forma de entrega: Es el convenio que tiene el proveedor con el cliente en el momento en que éste recibe la mercancía. Se mide en función de la cantidad de quejas de los clientes, y la puntuación se define como sigue:

Número de quejas de los clientes	Puntuación
0	5
1-5	4
6-10	3
11-15	2
16 ó más	1

- Manejo de la carga: Es el tipo de manipulación que el proveedor le da a la mercancía en el momento de cargarla y descargarla del vehículo. La puntuación está determinada así:

Forma de manejo de la carga	Puntuación
Siempre sigue indicaciones de manejo y almacenaje de la mercancía Siempre utiliza métodos correctos de carga y descarga Tienen adiestramiento en almacenaje de mercancía en las unidades	5
Siempre sigue indicaciones de manejo y almacenaje de la mercancía Casi siempre utiliza métodos correctos de carga y descarga Tienen adiestramiento en almacenaje de mercancía en las unidades	4
Casi siempre sigue indicaciones de manejo y almacenaje de la mercancía Casi siempre utiliza métodos correctos de carga y descarga Solo algunos tienen adiestramiento en almacenaje de mercancía en las unidades	3
Ocasionalmente sigue indicaciones de manejo y almacenaje de la mercancía Ocasionalmente utiliza métodos correctos de carga y descarga	2
No sigue indicaciones de manejo y almacenaje de la mercancía No utiliza métodos correctos de carga y descarga	1

Control administrativo: Tiene una ponderación de 30 %. Se refiere a la forma en que el proveedor lleva el control de los documentos y tarifas.

- Tiempo de entrega de documentos: Es el tiempo que tarda el proveedor en entregar los documentos exigidos al departamento encargado de administración. El tiempo máximo es de 2 días. Se mide la cantidad de entregas hechas a tiempo sobre el total de las realizadas en el período de medición.

Porcentaje de entregas a tiempo (%)	Puntuación
100	5
99-95	4
94-90	3
89-85	2
84 ó más	1

- Documentos entregados: Se mide si el proveedor entrega todos los documentos exigidos por el departamento de administración, debidamente llenos (si es el caso), en las cantidades y condiciones necesarias. Esta puntuación se determina de la siguiente manera:

Porcentaje de documentos entregados correctamente	Puntuación
100	5
99-95	4
94-90	3
89-85	2
84 ó más	1

- Tarifas: En este aspecto se verifica si el proveedor cumple con las tarifas estipuladas, en las facturas emitidas a EXPOTRAN, S.A.

Facturas correctamente calculadas (%)	Puntuación
100	5
99-95	4
94-90	3
89-85	2
84 ó más	1

Calidad de las unidades: Tiene una ponderación de 20 %. Se refiere a los aspectos técnicos de las unidades y a la actitud en el trabajo de cada proveedor.

- Identificación del proveedor: Se refiere a la forma en que se presentan los empleados y unidades de la empresa.

Aspectos involucrados	Puntuación
Empleados uniformados con identificación de la empresa y con buena presencia Unidades con identificación de la empresa Buen comportamiento de los empleados en las instalaciones	5
Empleados uniformados y con buena presencia Unidades con identificación de la empresa Buen comportamiento de los empleados en las instalaciones	4
Empleados uniformados y con buena presencia Unidades sin identificación Buen comportamiento de los empleados en las instalaciones	3
Empleados sin uniformados Unidades sin identificación Comportamiento regular de los empleados en las instalaciones	2
Empleados con mala presencia y sin ningún tipo de identificación Unidades sin ningún tipo de identificación Mal comportamiento de los empleados en las instalaciones	1

- Estado de las unidades: Toma en cuenta los aspectos mecánicos en general de los vehículos utilizados y los equipos y herramientas que poseen para realizar su trabajo.

Aspectos involucrados	Puntuación
Excelente estado de las unidades Herramientas mecánicas básicas Equipos básicos de seguridad	5
Buen estado de las unidades Herramientas mecánicas básicas Equipos básicos de seguridad	4
Aceptable estado de las unidades Herramientas mecánicas básicas Equipos básicos de seguridad	3
Regular estado de las unidades Herramientas mecánicas básicas Equipos básicos de seguridad	2
Mal estado de las unidades Herramientas mecánicas básicas No posee equipos básicos de seguridad	1

Condiciones y herramientas de almacenaje: Se verifica si el proveedor posee las características necesarias en sus unidades para transportar la mercancía.

Aspectos involucrados	Puntuación
Herramientas para manejo de la mercancía Condiciones adecuadas para almacenaje de la mercancía Materiales para embalaje	5
Herramientas para manejo de la mercancía Condiciones adecuadas para almacenaje de la mercancía No posee material para embalaje	4
Condiciones adecuadas para almacenaje de la mercancía en casi todas las unidades No posee herramientas para manejo de la mercancía No posee material para embalaje	3
No posee herramientas para manejo de la mercancía Posee condiciones adecuadas para almacenaje de la mercancía en algunas unidades No posee material para embalaje	2
No posee herramientas para manejo de la mercancía No posee condiciones adecuadas para almacenaje de la mercancia No posee material para embalaje	1

4. Se podrá realizar una evaluación aleatoria a cada uno de los proveedores sin el conocimiento de los mismos, en el sitio de destino, determinada por el equipo evaluador,.

5. Según la Evaluación de los Proveedores, estos serán clasificados de la siguiente manera:

- **Proveedor Tipo A:** Son aquellos cuyo resultado de la evaluación oscile entre 15 y 12 puntos, es decir, que cumple con un 81 a 100 % de los parámetros de calidad exigidos.
- **Proveedor Tipo B:** Son aquellos cuyo resultado de la evaluación oscile entre 12 y 9 puntos, es decir, que cumple con un 60 a 80 % de los parámetros de calidad exigidos.
- **Proveedor Tipo C:** Son aquellos cuyo resultado de la evaluación oscile entre 0 y 8 puntos, es decir, que cumple con un 0 a 59 % de los parámetros de calidad exigidos.

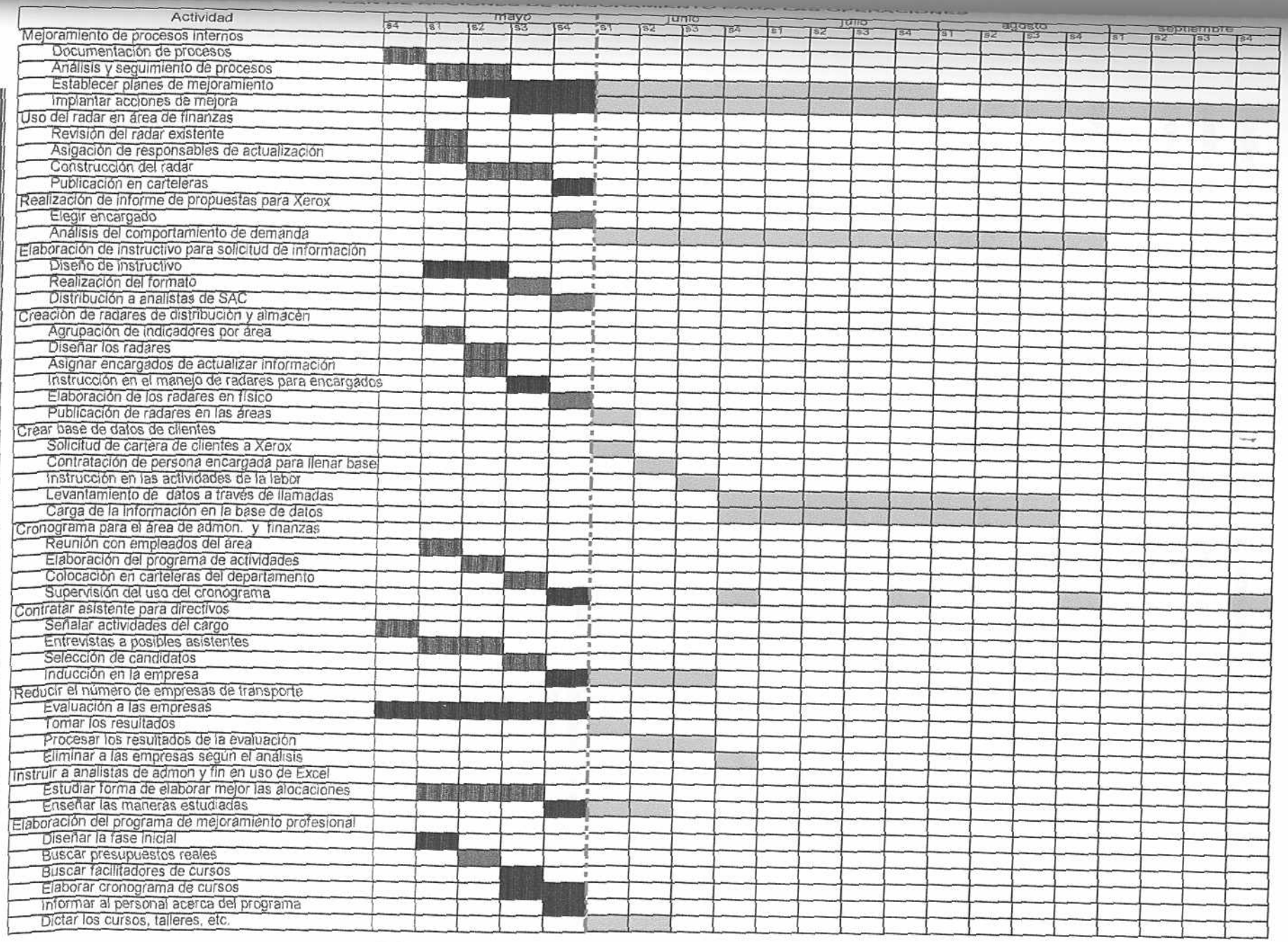
6. Los proveedores serán notificados de su clasificación luego de hacer la evaluación.

7. Todo proveedor que sea clasificado Tipo C en dos ocasiones consecutivas o acumuladas en un año, dejará de brindar sus servicios a EXPOTRAN, S. A.

PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Encargado de administración	1	Elabora Cronograma Trimestral de Evaluación de Proveedores
Encargado de administración	2	Según el Cronograma de Evaluación de Proveedores, emite formato de Evaluación de los ProveedoreS
Encargado de administración	3	Llena formato de Evaluación de los Proveedores
Encargado de administración	4	Analiza los resultados obtenidos en la evaluación, asignándole una puntuación al proveedor en referencia.
Encargado de administración	5	Si la puntuación obtenida en el resultado de la evaluación clasifica al proveedor como Tipo A, se le pagará el 100 % de su facturación.
Encargado de administración	6	Si la puntuación obtenida en el resultado de la evaluación clasifica al proveedor como Tipo B, se le pagará el 95 % de su facturación.
Encargado de administración	7	Si la puntuación obtenida en el resultado de la evaluación clasifica al proveedor como Tipo C, se le pagará el 85 % de su facturación.
Encargado de administración	8	Envía al proveedor una notificación indicando su clasificación.

ANEXO 13. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAS EN INDICADORES CLAVES Y FORMATOS RESULTANTES

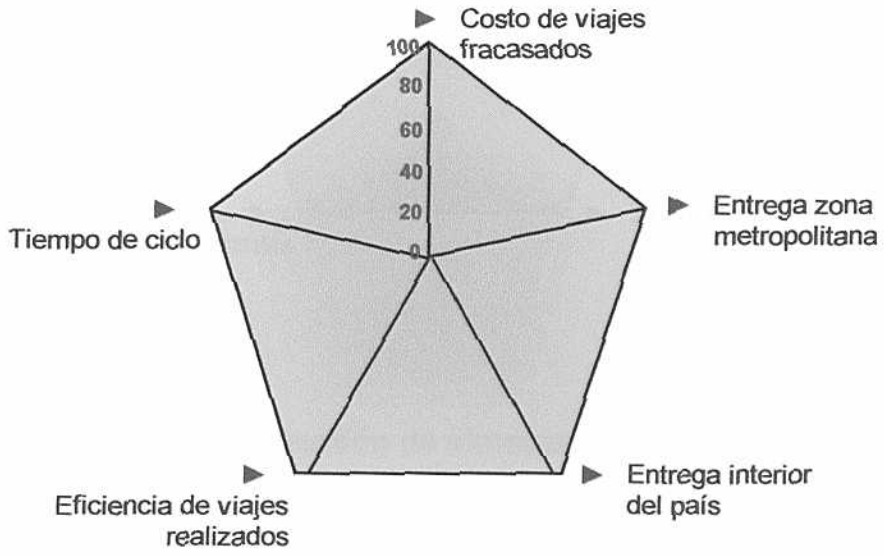

Actividad
mayo
junio
julio
agosto
septiembre
s4 s1 s2 s3 s4 s1 s2 s3 s4 s1 s2 s3 s4 s1 s2 s3 s4 s1 s2 s3 s4
Mejoramiento de procesos internos
Documentación de procesos
Análisis y seguimiento de procesos
Establecer planes de mejoramiento
Implantar acciones de mejora
Uso del radar en área de finanzas
Revisión del radar existente
Asigación de responsables de actualización
Construcción del radar
Publicación en carteleras
Realización de informe de propuestas para Xerox
Elegir encargado
Análisis del comportamiento de demanda
Elaboración de instructivo para solicitud de información
Diseño de instructivo
Realización del formato
Distribución a analistas de SAC
Creación de radares de distribución y almacén
Agrupación de indicadores por área
Diseñar los radares
Asignar encargados de actualizar información
Instrucción en el manejo de radares para encargados
Elaboración de los radares en físico
Publicación de radares en las áreas
Crear base de datos de clientes
Solicitud de cartera de clientes a Xerox
Contratación de persona encargada para llenar base
Instrucción en las actividades de la labor
Levantamiento de datos a través de llamadas
Carga de la información en la base de datos
Cronograma para el área de admon. y finanzas
Reunión con empleados del área
Elaboración del programa de actividades
Colocación en carteleras del departamento
Supervisión del uso del cronograma
Contratar asistente para directivos
Señalar actividades del cargo
Entrevistas a posibles asistentes
Selección de candidatos
Inducción en la empresa
Reducir el número de empresas de transporte
Evaluación a las empresas
Tomar los resultados
Procesar los resultados de la evaluación
Eliminar a las empresas según el análisis
Instruir a analistas de admon y fin en uso de Excel
Estudiar forma de elaborar mejor las alocaciones
Enseñar las maneras estudiadas
Elaboración del programa de mejoramiento profesional
Diseñar la fase inicial
Buscar presupuestos reales
Buscar facilitadores de cursos
Elaborar cronograma de cursos
Informar al personal acerca del programa
Dictar los cursos, talleres, etc.
Actividades a realizar
Actividad realizada
Actividades retrasadas o postergadas

Hasta el momento los formatos que se han implementado son los radares de control de gestión, el cronograma de administración y finanzas, y la carpeta monitor.

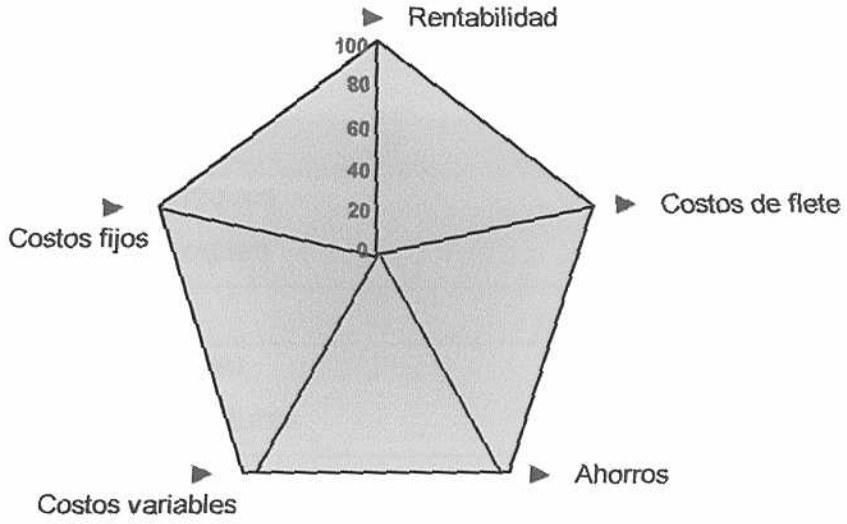
RADARES

Radar de control en el área de distribución

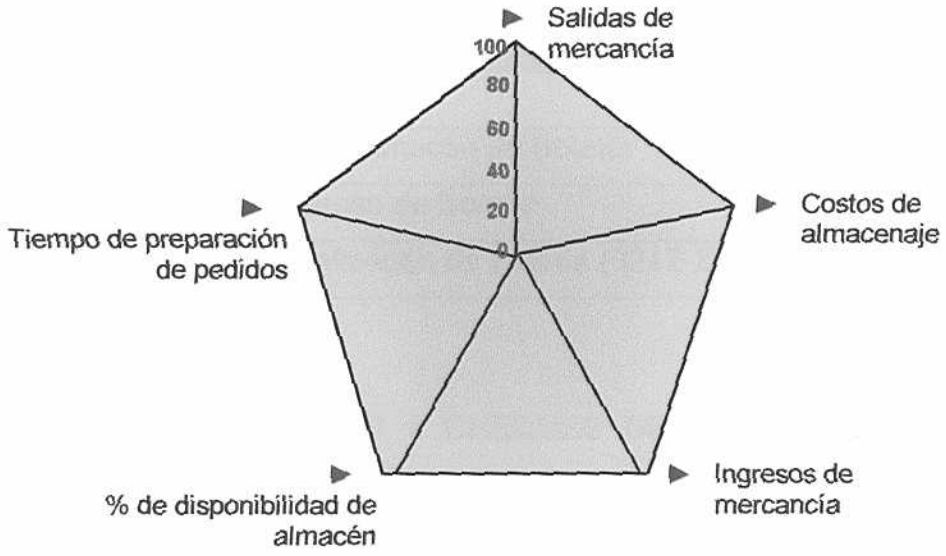
Fuente: elaboración propia. Abril, 2001.



Radar de control en el área de administración y finanzas
Fuente: Manual de indicadores de gestión de Xerox. Julio, 2000.



Radar de control en el área de gestión de almacén
Fuente: Elaboración propia. Abril, 2001.



CRONOGRAMA

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- **En la semana:**

DÍA	ACTIVIDAD
LUNES	Ordenes de cheques Emisión de cheques
MARTES	Compras
MIÉRCOLES	Cuentas por pagar Recepción de facturas
JUEVES	Recepción de facturas
VIERNES	Contabilidad Caja

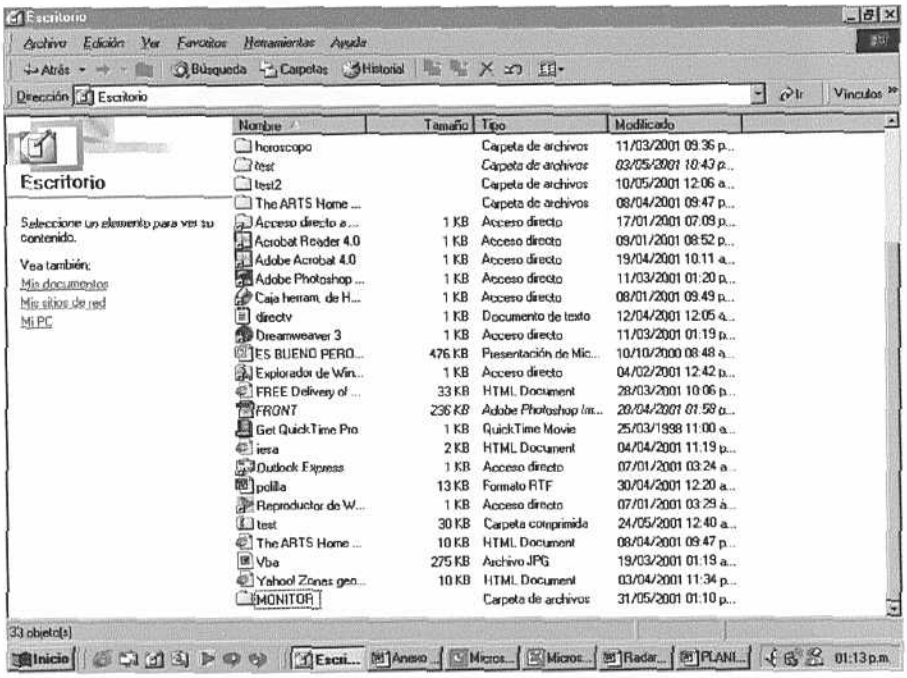
- **En el mes:**

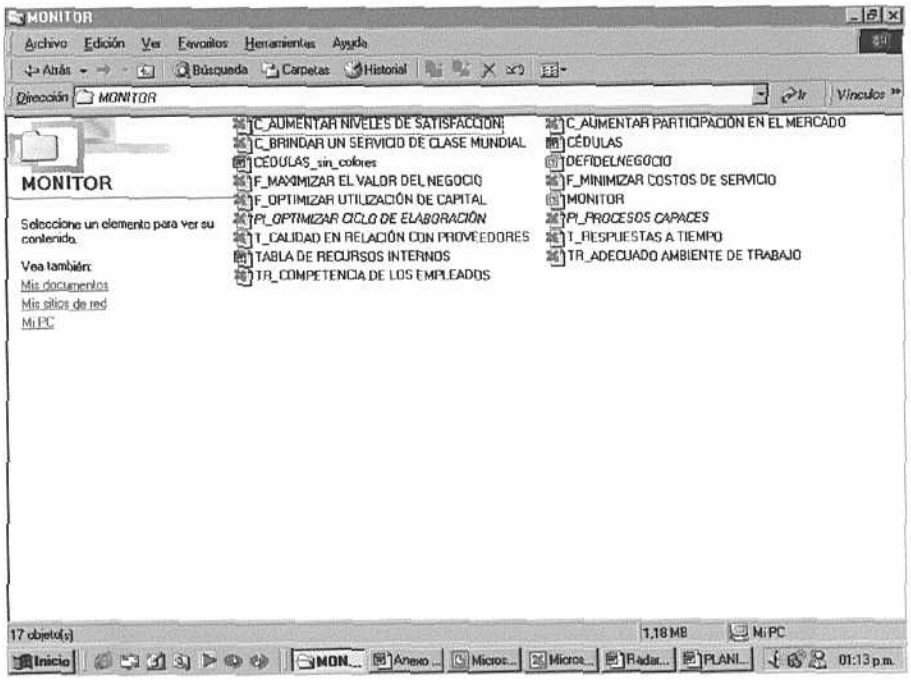
FECHA	ACTIVIDAD
12 0 13	IVA
13	Electricidad del almacén de Boleíta
15	Agua del almacén de Boleíta
23 0 25	Teléfono del almacén de Boleíta (0212-239.52.91)

Nota:

- Las NOTAS DE DÉBITO y CHEQUES DE GERENCIA se realizan cuando se generen
- ISLR se hace a final del año

MONITOR


Escritorio
Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda
Atrás Búsqueda Carpetas Historial
Dirección Escritorio
Ir Vínculos
Escritorio
Seleccione un elemento para ver su contenido.
Vea también:
Mis documentos
Mis sitios de red
Mi PC
Nombre Tamaño Tipo Modificado
horoscopo Carpeta de archivos 11/03/2001 09:36 p...
test Carpeta de archivos 03/05/2001 10:43 p...
test2 Carpeta de archivos 10/05/2001 12:06 a...
The ARTS Home ... Carpeta de archivos 08/04/2001 09:47 p...
Acceso directo a... 1 KB Acceso directo 17/01/2001 07:09 p...
Acrobat Reader 4.0 1 KB Acceso directo 09/01/2001 08:52 p...
Adobe Acrobat 4.0 1 KB Acceso directo 19/04/2001 10:11 a...
Adobe Photoshop ... 1 KB Acceso directo 11/03/2001 01:20 p...
Caja herram. de H... 1 KB Acceso directo 08/01/2001 09:49 p...
directv 1 KB Documento de texto 12/04/2001 12:05 a...
Dreamweaver 3 1 KB Acceso directo 11/03/2001 01:19 p...
ES BUENO PERO... 476 KB Presentación de Mic... 10/10/2000 08:48 a...
Explorador de Win... 1 KB Acceso directo 04/02/2001 12:42 p...
FREE Delivery of ... 33 KB HTML Document 28/03/2001 10:06 p...
FRONT 236 KB Adobe Photoshop Im... 20/04/2001 01:58 p...
Get QuickTime Pro 1 KB QuickTime Movie 25/03/1998 11:00 a...
iesa 2 KB HTML Document 04/04/2001 11:19 p...
Outlook Express 1 KB Acceso directo 07/01/2001 03:24 a...
polilla 13 KB Formato RTF 30/04/2001 12:20 a...
Reproductor de W... 1 KB Acceso directo 07/01/2001 03:29 a...
test 30 KB Carpeta comprimida 24/05/2001 12:40 a...
The ARTS Home ... 10 KB HTML Document 08/04/2001 09:47 p...
Vba 275 KB Archivo JPG 19/03/2001 01:19 a...
Yahoo! Zonas geo... 10 KB HTML Document 03/04/2001 11:34 p...
MONITOR Carpeta de archivos 31/05/2001 01:10 p...
33 objeto(s)
Inicio
Escri... Anexo ... Micros... Micros... Radar... PLANI...
01:13 p.m.


MONITOR
Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda
Atrás Búsqueda Carpetas Historial
Dirección MONITOR
Ir Vínculos
MONITOR
Seleccione un elemento para ver su contenido.
Vea también:
Mis documentos
Mis sitios de red
Mi PC
C_AUMENTAR NIVELES DE SATISFACCION
C_BRINDAR UN SERVICIO DE CLASE MUNDIAL
CEDULAS_sin_colores
F_MAXIMIZAR EL VALOR DEL NEGOCIO
F_OPTIMIZAR UTILIZACIÓN DE CAPITAL
PI_OPTIMIZAR CICLO DE ELABORACIÓN
T_CALIDAD EN RELACIÓN CON PROVEEDORES
TABLA DE RECURSOS INTERNOS
TR_COMPETENCIA DE LOS EMPLEADOS
C_AUMENTAR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
CÉDULAS
DEFIDELNEGOCIO
F_MINIMIZAR COSTOS DE SERVICIO
MONITOR
PI_PROCESOS CAPACES
T_RESPUESTAS A TIEMPO
TR_ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO
17 objeto(s)
1,18 MB
Mi PC
Inicio
MON... Anexo ... Micros... Micros... Radar... PLANI...
01:13 p.m.

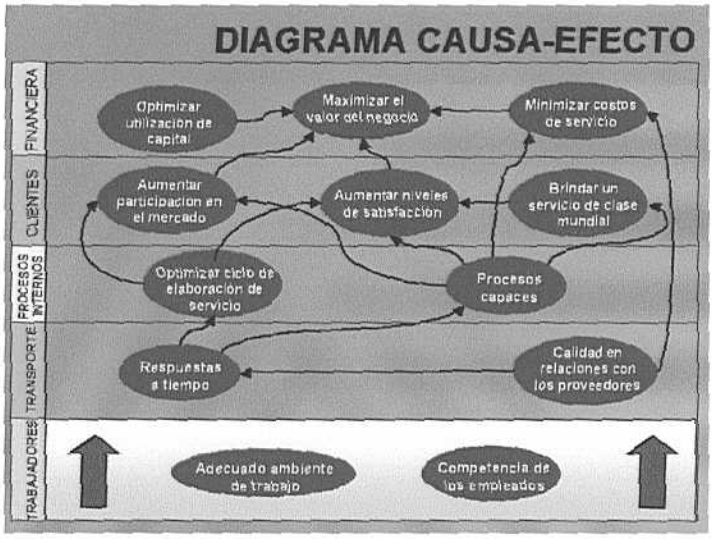
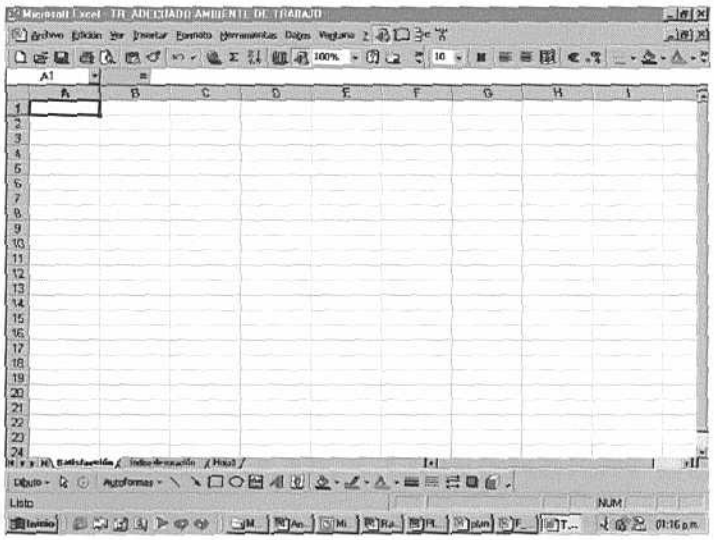


DIAGRAMA CAUSA-EFECTO
FINANCIERA
CLIENTES
PROCESOS INTERNOS
TRANSPORTE
TRABAJADORES
Optimizar utilización de capital
Maximizar el valor del negocio
Minimizar costos de servicio
Aumentar participación en el mercado
Aumentar niveles de satisfacción
Brindar un servicio de clase mundial
Optimizar ciclo de elaboración de servicio
Procesos capaces
Respuestas a tiempo
Calidad en relaciones con los proveedores
Adecuado ambiente de trabajo
Competencia de los empleados

MONITOR
PERSPECTIVA DE TRANSPORTE
Se encuentra una descripción de aquellos agentes externos que están relacionados de alguna manera en la realización del proceso. La clave de esta perspectiva es tratar a los proveedores como clientes.
Los objetivos en esta perspectiva son:
• Calidad en relación con los proveedores
• Respuestas a tiempo



ANEXO 14. CONVERSIÓN DE ESCALAS

Para representar el grado de cumplimiento en los indicadores fue necesario unificar todas sus escalas de valores en una sola del 1 al 100 (porcentual).

Esta escala permite establecer un criterio de estratificación de los indicadores, que se basa en lo siguiente:

Estado de consecución de las meta	Semáforo
Más de 80 %	Verde
Entre 50% y 80 %	Amarillo
Menos de 50 %	Rojo

Para cada indicador con medición se hallo la desviación para agruparlo en alguno de los colores del semáforo con el fin de brindar una estimación visual del estado de la empresa

Indicador	Estado actual	Meta	Desviación (%)	Grado de consecución (%)
Rentabilidad	20 %	30 %	33,33	66,67
ROI	20 %	30 %	33,33	66,67
ROE	45 %	30 %	50,00	50,00
Costo de flete	$ 144 795	$ 140 000	3,43	96,67
Relación costo flete/valor mercancía	2,74	2,5	9,60	90,40
Cumplimiento fecha de compromiso	31 %	90 %	59,00	41,00
Calidad de los procesos				
Entrega zona metropolitana	79 %	90 %	11,00	89,00
Entrega en el interior del pais	61 %	90 %	29,00	71,00
Relación pedidos/viajes	5 p/v	6 p/v	16,67	83,33
Costo de viajes fracasados	$ 1331,00	$ 1000,00	33,10	66,90
Tiempo de elaboración de facturas de transporte	11 días	5 días	45,45	54,54