

**NORMALIZACION, ACTUALIZACIÓN Y ANALISIS DE LOS MODELOS DE
CONTROL DEL CENTRO DE DISTRIBUCION Y HERRAMIENTAS DE
SEGUIMIENTO A OPERADORES LOGISTICOS**

DERLY ANDREA BERMÚDEZ LEÓN

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA
FACULTAD INGENIERIA
INGENIERIA INDUSTRIAL
CALDAS
2011**

**NORMALIZACION, ACTUALIZACIÓN Y ANALISIS DE LOS MODELOS DE
CONTROL DEL CENTRO DE DISTRIBUCION Y HERRAMIENTAS DE
SEGUIMIENTO A OPERADORES LOGISTICOS**

DERLY ANDREA BERMÚDEZ LEÓN

**Informe para optar por el título de
Ingeniería Industrial**

**Asesora Temática
Ana Cristina Zúñiga Z.
Ingeniera Industrial**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA
FACULTAD INGENIERIA
INGENIERIA INDUSTRIAL
CALDAS
2011**

Nota de aceptación

Firma del Asesor Metodológico

Firma del Asesor Temático

Caldas, 5 de Diciembre del 2011

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por su apoyo incondicional, y por estar siempre a mi lado llenándome de motivación y de energía para terminar exitosamente esta etapa de mi vida.

A Juan Bautista Trujillo y Ana Cristina Zúñiga, asesores del proyecto, por depositar en mí la confianza de liderar este proyecto, por su positivismo, su continua motivación, por sus valiosos consejos, orientaciones y ejemplo.

A Vajillas Corona, donde se desarrolló el proyecto, por abrir las puertas de su empresa y permitir el libre desarrollo del proyecto depositando la confianza suficiente para su realización y los recursos necesarios para lograrlo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	15
1. OBJETIVOS	16
1.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2. JUSTIFICACION	17
3. RESEÑA HISTORICA	18
3.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	18
3.2 MISIÓN	21
3.3 VISIÓN	21
3.4 PORTAFOLIOS DE SERVICIOS	22
4. CENTRO DE DISTRIBUCION	27
4.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS DEL CENTRO DE DISTRIBUCION	30
4.2 OPERACIONES LOGÍSTICAS	31
4.2.1 Gestión de abastecimiento	35
4.2.2 Gestión de Inventarios	37
4.2.2.1 Almacenamiento	37
4.2.3 Gestión de distribución	39
4.2.3.1 Separación de mercancía para el despacho de pedidos	39
4.2.3.2 Confirmación, despacho y entrega de mercancía al transportador	41

4.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA EL MERCADO NACIONAL DE VAJILLAS CORONA	43
5. INDICADORES DE GESTION DEL CENTRO DE DISTRIBUCION	44
5.1 TÉRMINOS ASOCIADOS A LOS INDICADORES	44
5.2 GRUPO DE INDICADORES	48
5.2.1 Indicadores de Nivel de Servicio	49
5.2.1.1 Indicador de valor de los rechazos asociados a la distribución	49
5.2.1.2 Indicador de Pedidos entregados Completos y a Tiempo	51
5.2.1.3 Line Fill Rate (L.F.R)	52
5.2.2 Indicadores de Confiabilidad del Inventario por referencia	55
5.2.3 Indicadores de Gastos logísticos de la Distribución	57
5.2.3.1 Indicador de Cumplimiento del presupuesto de los Gastos Logísticos de la distribución sin Fletes	57
5.2.3.2 Indicadores de Fletes	59
5.2.3.2.1 Indicadores de Fletes por compañía	59
5.2.3.2.2 Indicadores de Fletes Mercado Nacional	59
5.3 ESTADISTICA DE FLETES	63
5.3.1 Fletes Por mercado	63
5.3.2 Fletes Por proceso	64
5.3.3 Fletes Por segmento	64
5.3.4 Fletes Por cuenta	65
5.4 ANALISIS DE INDICADORES CRITICOS	67
6 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS OPERADORES LOGISTICOS	83
6.1 Indicadores de gestión para control de Operadores Logísticos	83

6.2 RESPONSABILIDADES LOGÍSTICAS	85
7 INSTRUCTIVO PARA EL INGRESO DE INDICADORES EN ALPHASIG	87
7.1 OBJETIVO DEL INSTRUCTIVO	87
7.2 EQUIPOS Y RECURSOS	87
7.3 METODO	87
8 CONCLUSIONES	88
9 RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFIA	90
ANEXOS	91

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Línea de productos para el hogar	23
Tabla 2. Línea de productos Institucionales	24
Tabla 3. Descripción de cargos del Centro de Distribución de Vajillas Corona	30
Tabla 4. Catálogo de Procesos del Macroproceso Distribuir	31
Tabla 5. Resumen de Indicadores Asociados al Centro de Distribución	46
Tabla 6. Grupo de indicadores	48
Tabla 7. Matriz de Indicador de servicio valor de los rechazos asociados a la distribución	49
Tabla 8. Matriz de Indicadores de Pedidos completos y a tiempo	51
Tabla 9. Matriz de Indicadores de Confiabilidad del Inventario por referencia	55
Tabla 10. Matriz de Indicadores de Gastos de la distribución sin fletes por compañía	57
Tabla 11. Matriz de Indicadores de fletes por compañía	59
Tabla 12. Matriz de Indicadores de fletes Nacionales y participación de piezas por tipo de viaje	60
Tabla 13. Ejemplo de Matriz de Fletes por Mercado (Fletes Nacionales)	63
Tabla 14. Ejemplo de Matriz de Fletes por Proceso (Fletes del Proceso de distribución)	64
Tabla 15. Ejemplo de Matriz de Fletes por Segmento (Fletes del Segmento DEMER)	65
Tabla 16. Ejemplo de Matriz de Fletes por Cuenta (Fletes Nacionales Directos)	66

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Valores Corporativos	22
Figura 2. Organigrama General	25
Figura 3. Mapa Estratégico	26
Figura 4. Organigrama de Gerencia logística	29
Figura 5. Diagrama de bloques del proceso de planeación de la distribución	33
Figura 6. Diagrama de bloques del proceso de administración de inventario	34
Figura 7. Diagrama de bloques del proceso de ejecución de la distribución	34
Figura 8. Flujograma del subproceso de gestión de abastecimiento	36
Figura 9. Flujograma del subproceso de almacenamiento	38
Figura 10. Flujograma del subproceso de separación de mercancía	40
Figura 11. Flujograma del Subproceso de despacho y entrega de mercancía	42
Figura 12. Pasos para la generación Mensual De Indicadores	47
Figura 13. Indicador de Rechazos Asociados a Distribución	50
Figura 14. Indicador de L.F.R Mercado Exportación	53
Figura 15. Indicador de L.F.R Mercado Nacional	54
Figura 16. Indicador de Confiabilidad del Inventario	56
Figura 17. Indicador de Cumplimiento de los Gastos Logísticos sin Fletes LC	58
Figura 18. Indicador de Fletes de la distribución Total LC	60
Figura 19. Indicador de Participación de piezas movidas por Paqueteo y Directo	61
Figura 20. Indicador de Gastos logísticos y Fletes / Valor de Ventas	62
Figura 21. Flujograma del proceso de ingreso de indicadores a Alphasig	87

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Pasos para el ingreso de indicadores a la plataforma Alphasig	91
Anexo B. Cronograma de actividades.	
Anexo C. Formato BRE0001 para modificación de ubicación de almacenamiento	
Anexo D. Formato BRE0003: Lista de packing	
Anexo E. Formato BRE0000: Registro de control de despachos.	

GLOSARIO

ALPHASIG: es un sistema de Indicadores de Gestión que facilita el monitoreo de los indicadores de la Compañía, como elemento clave para la mejora de las organizaciones, a través de una estrategia de control y seguimiento proactivo de las actividades dentro de los sistemas de información.

ARBOL DE CONSULTAS: Es una base de datos que mensualmente es actualizada para proporcionar información del centro de distribución como por ejemplo el detalle de las notas de las devoluciones, el detalle de las facturaciones, el inventario por localización, etc.

COMPENSACION VARIABLE: es una remuneración monetaria otorgada trimestralmente a los integrantes del área responsable de la gestión del indicador según haya sido el desempeño y el cumplimiento de la meta.

INDICADOR DE GESTIÓN: es un porcentaje, razón, o equivalencia que evalúa e informa sobre el comportamiento de una variable en un periodo de tiempo específico en el tiempo, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el proceso evaluado.

INFOR LX: es una solución ERP completa, flexible y avanzada para los fabricantes con una producción mixta. Esta solución incrementa la efectividad de las principales actividades del negocio, incluidas producción, logística, gestión de canales, relaciones con los clientes, relaciones con los proveedores y gestión financiera.

LINE FILL RATE: es una herramienta que permite medir el nivel de servicio de manera detallada, ya que este indica de cada pedido cuantas líneas que están compuestas por la referencia y la cantidad de cada referencia se entregaron a los clientes completas y a tiempo.

MICROSTRATEGY: es una empresa líder en tecnología de Business Intelligence, MicroStrategy proporciona reporting, análisis, y el software de monitoreo que permite a las empresas analizar los datos almacenados para tomar mejores decisiones de negocios. Corona utiliza los servicios de MicroStrategy por su facilidad de uso, análisis sofisticados, y los datos y escalabilidad superior de usuario.

OPERADOR LOGÍSTICO: es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro, organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información.

REPORTING: entendemos por reporting empresarial, a todo esfuerzo de las empresas u organizaciones, llámese proceso, procedimientos, sistematización ó sencillamente flujo de información manual, ó semi-manual, que pretende generar y facilitar el acceso a la información a toda persona que la requiera para el desarrollo de sus funciones.

RF: radio frecuencia. Terminal portátil electrónica enlazada por medio de una señal a un programa determinado que permite controlar de manera remota los comandos definidos en determinadas operaciones.

WMS: es un software que integra las actividades humanas y mecánicas propias de la gestión del centro de distribución en un sistema de información para gestionar de manera efectiva y eficiente los procesos de negocios para planear y ejecutar las actividades a realizar en la bodega.

RESUMEN

El siguiente trabajo describe las actividades logísticas que se requieren para tener un adecuado funcionamiento al interior del Centro de Distribución de Vajillas Corona, describiendo y analizando además, los indicadores pertenecientes al área, agrupados en indicadores de inventarios, indicadores de gastos e indicadores de servicios necesarios para medir el desempeño general del Área de Distribución.

Luego, se realiza una identificación y definición de las responsabilidades en el ámbito logístico, adquiridas entre Vajillas Corona y los Operadores Logísticos con el fin de estandarizar el seguimiento de su desempeño y el adecuado desarrollo de sus actividades logísticas. Además, se genera una matriz de los indicadores de gestión que permiten medir y evaluar el funcionamiento de los operadores logísticos.

Finalmente, se elabora un instructivo para el ingreso de indicadores pertenecientes al Centro de Distribución en la plataforma Alphasig con el fin de ingresar mensualmente los indicadores de gestión del Centro de distribución. Este instructivo es realizado con el propósito de estandarizar el proceso y permitirle a cualquier persona encargada en su momento de realizar alguna de estas actividades, agilidad en su trabajo y fácil entendimiento de su labor a desarrollar.

PALABRAS CLAVE: Actividades, responsabilidades, logísticas, indicadores, gestión, estandarizar.

ABSTRACT

The following paper describes the logistics activities that are required to have a properly functioning within the Distribution Center Corona Dinnerware, describing and analyzing also belonging to the area indicators, grouped into inventory indicators, indicators of expenditure and indicators of needed services to measure the overall performance of the range.

Then performed an identification and definition of responsibilities in the logistics field, acquired from Corona Dinnerware and logistics operators in order to standardize and normalize the tracking performance and the proper development of their logistics activities. It also generates a matrix of performance indicators to measure and evaluate the performance of logistics operators.

Finally, an instruction is made for the indicators pertaining to income distribution center Alphasig platform to enter monthly indicators of the distribution center management.

This instruction is carried out in order to standardize the process and allow any person who at the time to do some of these activities, agility work and easy understanding of its work to develop.

KEY WORDS: Activities, responsibilities, logistical, indicators, management, standardize.

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, los Centros de Distribución han cobrado su importancia, ya que las empresas han tomado conciencia que las operaciones realizadas al interior del área de Distribución son una fuente de oportunidades para obtener ventajas competitivas frente a la competencia.

Un centro de distribución eficaz tiene un impacto fundamental en el éxito global de la cadena logística, ya que de él dependen dos de los factores más diferenciadores hoy en día (coste y nivel de servicio). Además, es importante realizar una descripción de las operaciones realizadas al interior del Centro de Distribución de Vajillas Corona para conocer las prácticas logísticas allí empleadas.

El centro de Distribución es el responsable de la circulación y entrega del producto en el lugar indicado, con las cantidades requeridas y en el momento adecuado y si el centro de distribución falla, pueden ocasionarse graves problemas que se ven reflejados en clientes insatisfechos y pérdidas económicas para la empresa.

La idea es identificar y describir inicialmente las operaciones fundamentales que se llevan a cabo en el centro de distribución de Vajillas Corona como por ejemplo el almacenamiento de la mercancía, la preparación de los pedidos, el cargue de contenedores, etc. con el fin de conocer el proceso de distribuir y todo lo que involucra hacer llegar las vajillas a los clientes.

Luego, se identifican y analizan los indicadores pertenecientes al área de distribución que ayudan a llevar un control y seguimiento a todas las actividades que se realizan al interior de esta área. El propósito de analizar los indicadores del área de Distribución es para encontrar puntos críticos y darle solución a los problemas que impiden el adecuado funcionamiento del área de Distribución, este análisis es realizado mensualmente y después de su análisis y búsqueda de causas, se procede con la toma de decisiones y acciones correctivas para mejorar continuamente y evitar que los errores se sigan cometiendo.

Una vez explicadas los aspectos de las operaciones logísticas e indicadores del área de distribución; se genera una matriz de indicadores para los operadores logísticos y se definen las responsabilidades en el ámbito logístico adquiridas tanto para los operadores como para Vajillas CORONA que trabajan conjuntamente en el eficiente desarrollo del Centro de distribución. Este capítulo incluye una ficha técnica para cada uno de los principales indicadores que miden el desempeño de los operadores logísticos como lo son: la exactitud del inventario en referencias, gasto total del flete por pieza, cumplimiento en la entrega de despachos, etc.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar mecanismos de control para el Centro de Distribución que nos permitan evaluar el desarrollo de las actividades de los operadores logísticos y llevar un seguimiento y análisis a los indicadores principales en el Centro de Distribución de Vajillas CORONA en Caldas para el segundo semestre de 2011.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y describir el funcionamiento de las operaciones logísticas del Centro de Distribución de Vajillas Corona.
- Actualizar los indicadores de gestión del área de distribución mensualmente y realizar un acompañamiento en la evaluación del resultado.
- Realizar un análisis mensual, a partir de Junio a Octubre del 2011 de los principales indicadores del área de Distribución para la gerencia logística.
- Definir la matriz de indicadores de gestión que permitan medir y controlar el desempeño de los operadores logísticos.
- Definir las responsabilidades logísticas que deben ser cumplidas por parte de los operadores logísticos que trabajan conjuntamente con Vajillas Corona.
- Elaborar un instructivo para el practicante del centro de distribución encargado del ingreso de indicadores en la plataforma Alphasig.

2. JUSTIFICACION

El Centro de Distribución de Vajillas Corona es una de las áreas fundamentales de toda la organización ya que de ella depende en gran parte que los pedidos se encuentre en el lugar, momento y con las cantidades exactas, contribuyendo así a contar con un alto nivel de servicio.

Se hizo necesario documentar la manera de operar del Centro de Distribución y realizar a su vez por medio de indicadores logísticos un análisis de las principales variables que influyen críticamente en el buen o mal funcionamiento del área de distribución y de esta manera encontrar las causales de los malos resultados mensuales, teniendo así el Jefe de Distribución argumentos y herramientas que le permitan tomar decisiones y emprender acciones correctivas que aumenten la rentabilidad de la empresa.

3. RESEÑA HISTORICA

3.1 HISTORIA

En 1881, época en que Colombia era un país aún agrícola y campesino, a partir de un sueño de pioneros, nació Locería Colombiana. Hoy somos una de las empresas fabricantes de vajillería más grandes e importantes de América Latina y ciertamente la más antigua. A lo largo de nuestra historia hemos evolucionado de pequeños artesanos a fabricantes con alta capacidad de producción, tanto en volumen como en calidad, apoyados en complejos y modernos equipos técnicos.

De productos hechos anteriormente con carácter básicamente funcional, hoy logramos excelentes desarrollos que plasmamos en nuestras vajillas, caracterizadas por bellos diseños orientados a la moda y al estilo casual que define a nuestros consumidores. De atender el mercado nacional, hemos trascendido con nuestra presencia a los mercados mundiales más exigentes y competidos. Sólo un aspecto ha permanecido igual para nosotros a lo largo de este tiempo, y es el compromiso de construir día a día, con toda nuestra gente, una Empresa con una mayor capacidad para atender con calidad, servicio y belleza, los requerimientos de nuestros clientes.

Porque en Vajillas CORONA soñar es nuestro reto y realizar nuestros sueños el compromiso de cada día, siempre estaremos convocados por mejores y más grandes retos.

1881: El alemán Reinhold Paschke junto con otro grupo de inversionistas, fundan la “Compañía Cerámica Antioqueña” para la producción de vidrio, loza y refractarios.

1906 : La empresa pasa a manos de nuevos propietarios y adquiere una nueva razón social, “Fábrica de Loza Caldas”. Se separa la producción de vidrio y surge “Vidriera de Caldas”.

1930 : Enrique Mejía y Cía., propietario de la “Fábrica de Loza Caldas” se declara en quiebra y ésta pasa a manos de los acreedores.

Los nuevos dueños constituyen la sociedad “Locería Colombiana S.A.”

1935: Don Gabriel Echavarría, su esposa Doña Elena Olózaga y sus hijos, adquieren la totalidad de acciones de “Locería Colombiana S.A.”.

1941: El Dr. Eduardo Duque Salazar se vincula como gerente y da un nuevo impulso a la producción y a las ventas.

Se construyen los hornos continuos #s 1 y 2.

Don Norman Echavarría se vincula como Técnico en Cerámica.

1943: Fallece Don Gabriel Echavarría Misas.

1947: Asumen la dirección Don Elkin y Don Norman Echavarría e imprimen grandes cambios: se especializa el personal técnico, lo mismo que la producción y con asistencia de expertos extranjeros se perfecciona la tecnología cerámica.

1955: Inicia la producción de porcelana.

1959: Durante la gerencia de Jorge Iván Rodríguez se implementan las primeras prácticas de Ingeniería Industrial a nivel nacional.

1967: Bajo la dirección del Dr. Carlos Harry se lleva a cabo una remodelación de las instalaciones de la fábrica y la modernización de equipos para la automatización de procesos.

1976: Se construye el horno de mono cocción de pocillos.

1979: Entra en servicio un nuevo horno para la quema separada de platos de porcelana Royal.

También entra en funcionamiento un horno eléctrico para la quema de decoración en la línea Royal.

1981: La Empresa cumple 100 años, habiendo afianzado su liderazgo nacional como fábrica de vajillería.

1982: Se da inicio al proceso de decoración con calcomanía de alta temperatura en producto de loza.

1988: Se instala la planta piloto con el fin de hacer investigación en procesos y desarrollo de productos.

Se inicia la instalación de la primera prensa para prensado isostático de platos.

1990: El país entra en un proceso de apertura económica y con él se da un incremento considerable de la oferta de producto de vajillería importada.

1992: Bajo la dirección de Carlos Ernesto Santa, se inicia un proceso de reestructuración que busca orientar la Compañía al mercado, la globalización y la competitividad.

1993: La Empresa pasa de ser una planta manufacturera, a ser concebida como una Unidad de Negocios, con gestión integral de sus procesos.

Se definen el primer Plan Estratégico de Negocios y una estructura acorde.

1994: Primera exportación de producto a Europa.

1995: Lanzamiento de la primera colección "Mesa y Moda" con lo cual se inicia un proceso de apropiación de tendencias internacionales de moda en diseños, colores y formas para la mesa.

1997: Se da inicio a un trabajo para orientar la Compañía hacia una cultura de procesos y calidad.

La visión del negocio es reescrita a 1.200 manos.

1999: La firma BVQi certifica el Sistema de Calidad de la Compañía bajo la norma ISO 9.001.

Se pone el funcionamiento una nueva plataforma tecnológica de sistemas de información (BPC's).

2000: Son lanzados al mercado 2 nuevos productos de características superiores: Actualite (Porcelana para segmento Institucional) y Luna (Loza para segmento Hogar).

Se crean las comercializadoras Locería Mexicana S.A. de C.V. y CHC de la Florida.

2001: Se comienza a consolidar la operación comercial en México.

Se da inicio a una operación con la firma Market Force, orientada a los países de la Europa Central.

2002: Para atender el mercado, los consumidores y prestar un mejor servicio, Se reorganiza la empresa en tres segmentos : Hogar, Desarrollo de Mercados e Institucional.

2003: Es ratificado como nuevo Gerente General, Jaime Alberto Ángel.

Se implementa el horno 11, para incrementar la capacidad de quema en decoraciones.

2006: Luis Fernando Mejía asume la Gerencia de la compañía, se consolida la operación comercial de Lomesa. Las exportaciones de la compañía alcanzan el 58%.

2007: Se inician las capacitaciones para trabajar bajo la metodología de TPM, comenzando con 5 equipos piloto.

2008: Se realiza la expansión de TPM a la cual ingresan 240 personas distribuidas en 19 equipos.

Inicia el proceso de sistematización de la Planta de Pocillos.

3.2 MISIÓN

La misión de LOCERÍA COLOMBIANA consiste en contribuir a satisfacer las necesidades de ambiente para la mesa servida. Entendemos el ambiente de mesa servida como la más bella y funcional combinación de elementos, colores y formas que hagan del tomar alimentos en cualquier circunstancia, una actividad placentera, que invita a compartir el espíritu de grupo y de familia.

3.3 VISIÓN

Satisfacemos las expectativas y necesidades de ambiente para la mesa, a través de productos de vajillería, de la más bella y funcional combinación de elementos, colores y formas, que hacen más placentero presentar y servir los alimentos.

Desarrollamos una alta capacidad de servicio que expresamos en un acompañamiento experto a nuestros clientes en la comercialización de productos Innovadores, diferenciados y con una excelente relación costo/beneficio, resultado de una operación eficiente. Nos comprometemos con el desarrollo humano y construimos el sentido de nuestro trabajo con ética, integridad y una visión positiva del futuro.

Respondemos adecuadamente a las expectativas de los accionistas y contribuimos al desarrollo económico y social de la comunidad donde operamos, y al mejoramiento del medio ambiente.

Figura 1. Valores Corporativos



3.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

El producto que ofrece Vajillas Corona está dividido en dos grandes líneas, las cuales van dirigidas a un público diferente y estas son:

Tabla 1. Línea de productos para el hogar.





<p>Línea hogar.</p> <p>Vajillas Corona ofrece la oportunidad de disfrutar cada día de una propuesta innovadora en la mesa, combinando la vitalidad del diseño con la versatilidad de la moda.</p> <p>Objetivos del negocio</p> <p>Ser la marca líder de los segmentos medios de mercado en Colombia, con una propuesta de valor diferenciada, que atiende diferentes estilos de vida de sus consumidores.</p> <p>Ser una marca reconocida por su propuesta en los territorios donde opera el negocio (México, Venezuela, Ecuador, Perú y demás países de la región). Ser jugadores y dinamizadores de la categoría, darle valor y sentido para los consumidores, alejarla del comodín, que la amenaza.</p> <p>Oportunidades del negocio</p> <p>Ser la marca que se apropie de los factores de moda, diseño, entretenimiento, reposición de piezas, servicio de mesa completo (complementos) y asesoría a precios medios; Generando afecto en nuestros consumidores y presentando una propuesta que va mucho más allá de lo funcional. Es la marca que pone al alcance la moda.</p> <p>La línea hogar se divide en:</p> <p>Línea studio: Identificada por las formas y diseños clásicos y elegantes, sus productos están elaborados en porcelana, de ahí que estas líneas sean un poco más costosas.</p> <p>Línea active: Que busca ofrecer diferenciación al consumidor, a través de formas, colores y decoraciones innovadoras. En esta línea se ofrecen productos con marca CORONA y productos que se fabrican para terceros.</p> <p>Línea basic: Llega al consumidor con una excelente relación costo-beneficio. Con productos que satisfacen las necesidades de diseño y funcionalidad a precios económicos.</p> <p>Mugs: Esta es una línea dinámica, que a través de productos con motivos diferentes, dinamizan permanentemente los lineales, promoviendo así la compra por impulso.</p>	   
---	--

Tabla 2. Línea de productos Institucionales.





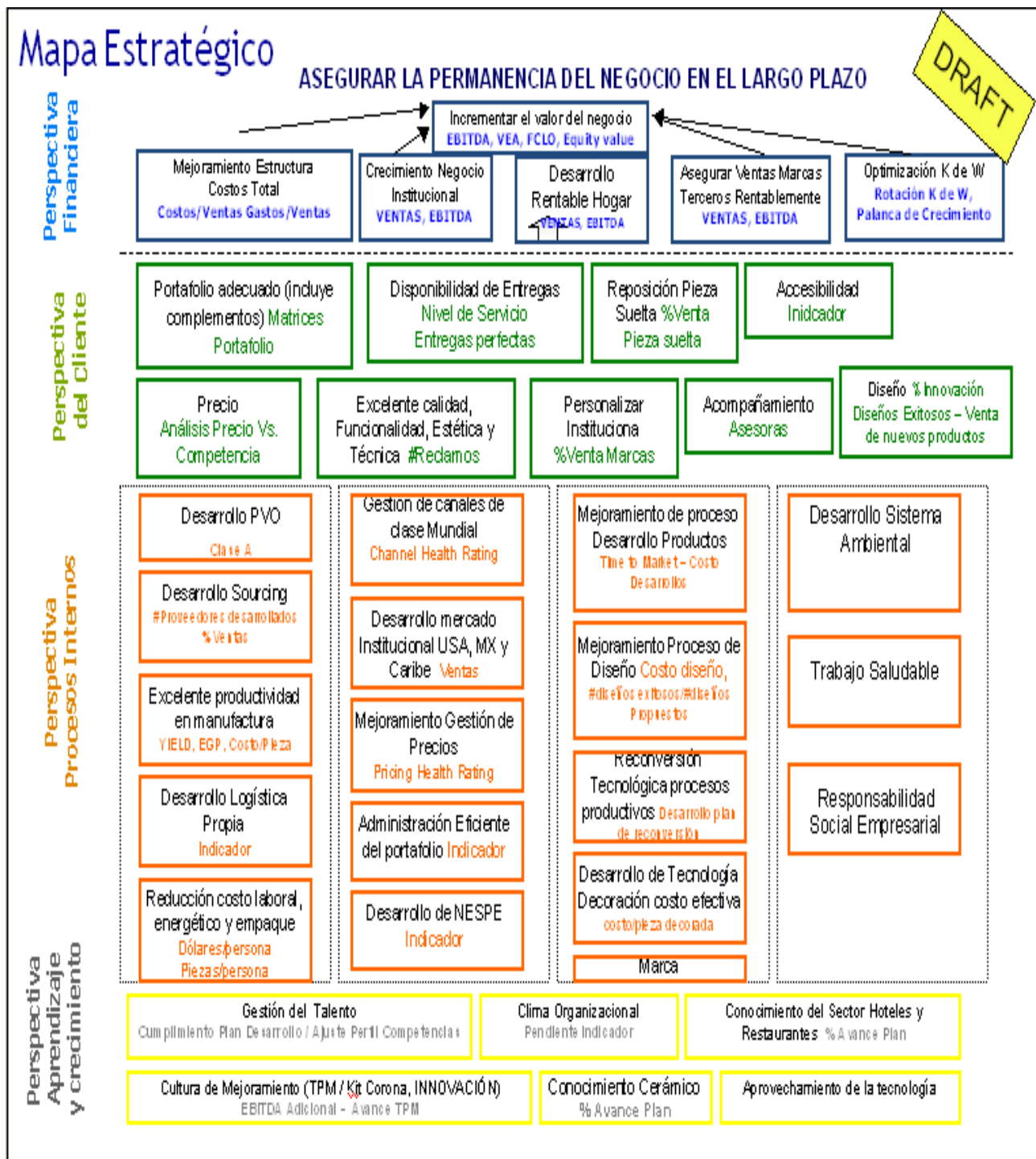
<p>Línea institucional.</p> <p>Vajillas Corona ha estado en el negocio de vajillas institucionales desde los años 50's, dirigido a suministrar productos resistentes, durables y elegantes que superan las expectativas de los clientes más exigentes en términos de color, esmalte y diseño y con un amplio portafolio que permite satisfacer las necesidades de la mayoría de los clientes profesionales, además de una excelente relación costo / beneficio.</p> <p>Objetivo del negocio</p> <p>Mantener la posición de líder y continuar siendo la mejor opción integral en satisfacción de las expectativas de los usuarios tanto en formas como en diseños.</p> <p>Oportunidades del negocio</p> <p>Ser la marca experta que entrega a sus clientes y usuarios un conocimiento profundo del negocio por medio de asesoría personalizada con un producto adecuado en formas, diseños y un excelente servicio de reposición.</p> <p>La línea institucional se divide en:</p> <p>Línea actualite: Blanco europeo, profundidad en formas, línea delgada, productos valorizados, segmento medio alto.</p> <p>Línea americana: Blanco americana, bordes reforzados, línea gruesa, segmento medio.</p> <p>Línea stilo: Porcelana económica, portafolio pequeño, segmento medio.</p>	   
--	---

Figura 2. Organigrama General



Fuente: Vajillas Corona S.A

Figura 3. Mapa estratégico



Fuente: Vajillas Corona S.A

4. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN VAJILLAS CORONA

La gerencia Logística de vajillas CORONA está compuesta por las áreas de planeación, compras y distribución.

El centro de distribución ubicado en el municipio de Caldas, es área a la que llegan los productos para la venta y que luego son distribuidos hacia los distintos clientes tanto nacionales como internacionales. Esta función convierte al centro de distribución en la área más importante en la cadena de abastecimiento, ya que dependiendo de la agilidad con la que se ejecutan las operaciones se mide el nivel de servicio y por ende la satisfacción de los clientes.

El proceso de Distribución para Vajillas Corona es complejo ya que se manejan altos volúmenes y cuenta con una gran variedad de clientes como Avon, Éxito, Carrefour, entre otros que se encuentran alrededor del mundo.

Locería Colombiana S.A también denominada como Vajillas CORONA, cuenta con dos filiales principales que son: Cerámicas y Materiales Corona (C.M.C) ubicada en México, y Corona Hotelware Corporation (C.H.C) en Estados Unidos.

Para garantizar la disponibilidad de los productos se debe controlar el inventario en las bodegas físicas de cada una de las empresas pertenecientes a la compañía (LC, CMC, CHC), por medio de un solo sistema de información llamado Infor Lx, por medio de este programa se realiza asignación, programación y facturación de los pedidos.

Operadores logísticos: Los operadores logísticos ofrecen sus servicios consistentes en ser especialista en controlar la distribución y el transporte a través de sistemas que integran los flujos de productos y de la información de Vajillas Corona. Lo que quiere decir que está especializado en la gestión de aprovisionamiento, almacenamiento, transporte y distribución final al cliente. Vajillas Corona cuenta con varias empresas que facilitan la realización de las operaciones logísticas y entre ellos se encuentran:

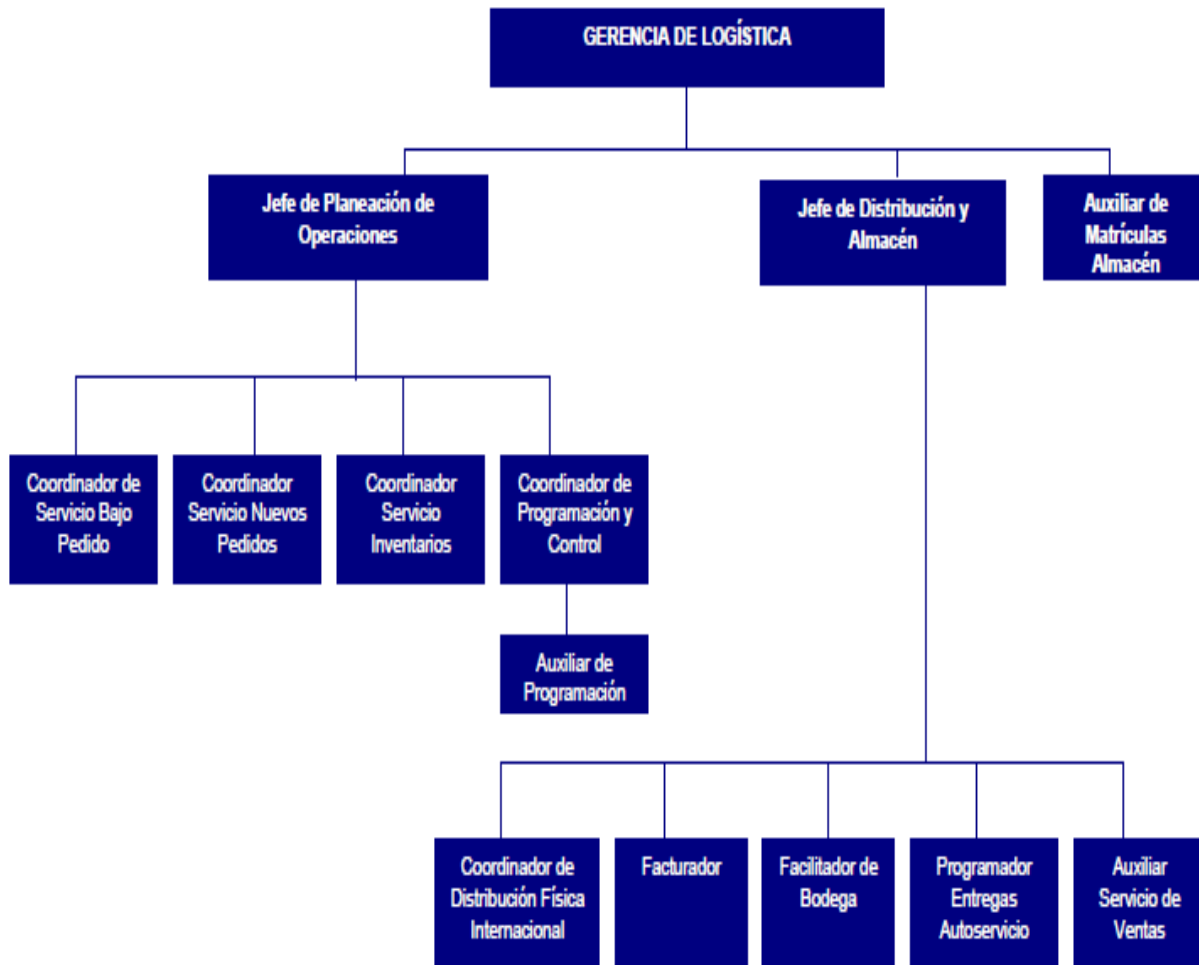
- **Logística y Transporte:** El proceso de Distribución física, es decir, la manipulación del inventario y la contratación con los transportadores esta a cargo del operador logístico Logística & Transporte, esta compañía se encarga de manejar todos los centros de distribución de las compañías de la Organización (tercerizado). Por otro lado esta la parte de la programación de los despachos, el cual esta compuesto por personas que trabajan directamente para Vajillas Corona. En resumen la Distribución es un trabajo compartido e integrado por dos compañías de la organización: Vajillas CORONA y L&T.

- **Miami International Freight Solutions:** Es una empresa especializada en la implementación y operación de transporte de carga, logística de contratos, gestión de transporte y la distribución nacional e internacionalmente. MIFS presta sus servicios como operador logístico para la filial de Vajillas Corona llamada Corona Hotelware Corporation administrando y gestionando la bodega DU ubicada en Miami, Florida.
- **Selective Transportation:** Empresa prestadora de servicios de operaciones Logísticas para la filial de Vajillas CORONA llamada Corona Hotelware corporation apoyando la gestión y administración de la bodega DY ubicada en New Jersey.

Las siguientes son las denominaciones de las bodegas físicas en donde está repartido el inventario de la compañía Vajillas Corona.

- **DP:** Ubicada en Tablaza, en el municipio de Caldas, es una bodega alterna donde se almacena productos en excesos, sin embargo no se hacen despachos desde allá sino que permite reabastecer las demás bodegas cuando se requiera. El operador logístico Logística y transporte es el encargado de operar la bodega DP.
- **DN:** Ubicada en Caldas, junto a la planta de Vajillas Corona, en esta bodega se almacena todo el inventario que se empaqueta y se necesita despachar, tanto para clientes nacionales como internacionales y de reabastecer las demás bodegas. El operador logístico Logística y Transporte es el encargado de administrar la bodega DN.
- **DU:** Ubicada en la Florida, EEUU; es una bodega de la filial CHC (Corona Hotelware Corporation) ,la cual es administrada por el operador logístico Miami International Freight Solutions (MIFS) y se realizan despachos que permitan satisfacer la demanda en Estados Unidos.
- **DY:** Ubicada en Nueva Jersey, EEUU; es una bodega de la filial CHC (Corona Hotelware Corporation), la cual es administrada y operada por el operador logístico Selective Transportation y donde se preparan los pedidos y se realizan despachos para ser entregados a los clientes.
- **DM:** Ubicada en México, es una bodega de la filial CMC, donde se realizan despachos por medio de un operador logístico (tercerizado) llamado DHL.

Figura 4. Organigrama de Gerencia Logística



Vajillas

corona

Fuente: Vajillas Corona S.A

4.1 DESCRIPCION DE CARGOS DEL CENTRO DE DISTRIBUCION

El siguiente equipo de trabajo son las personas encargadas de ayudar con el adecuado funcionamiento del Centro de Distribución y sus actividades permiten medir y gestionar elementos importantes como servicio, fletes, e inventario que a su vez dependiendo su desempeño individual se les otorga una compensación variable.

Tabla 3. Descripción de cargos del centro de distribución de Vajillas Corona

CARGO	FUNCIONES	NOMBRE
Jefe del Centro de Distribución.	Toma de decisiones, análisis de resultados de indicadores, asignación de responsabilidades del área de distribución, sustentación de resultados obtenidos.	Juan Bautista Trujillo A.
Coordinadora de la Distribución Física Internacional.	Programación de exportaciones y de la distribución en las filiales CHC y CMC; mediante el cumplimiento de las políticas de calidad BASC	María Paulina Jaramillo R.
Coordinador de la Distribución Física Nacional.	Programación de mercancía a canales como autoservicios, mayoristas, minoristas y terceros.	Francisco Velázquez G.
Analista de Fletes y Novedades del Transporte.	Gestionar el recibo y trámite confiable de las facturas de fletes que involucren en los diferentes medios de transporte las novedades (roturas, siniestros) en despachos.	Cesar Augusto Morales C.
Gestora de pedidos y novedades.	Gestionar y asegurar el recibo, trámite y depuración de los pedidos de los diferentes medios de transmisión electrónica de datos y optimizar el flujo del inventario afectado por devoluciones y rechazos en la distribución física.	Patricia Benjumea C.
Analista de Transacciones e Inventarios.	Elaboración de todas las transacciones que afectan el inventario en las filiales de la compañía y lograr la mayor confiabilidad posible de los activos (producto terminado y materiales)	José Hernando Vanegas S.

4.2 DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES LOGISTICAS

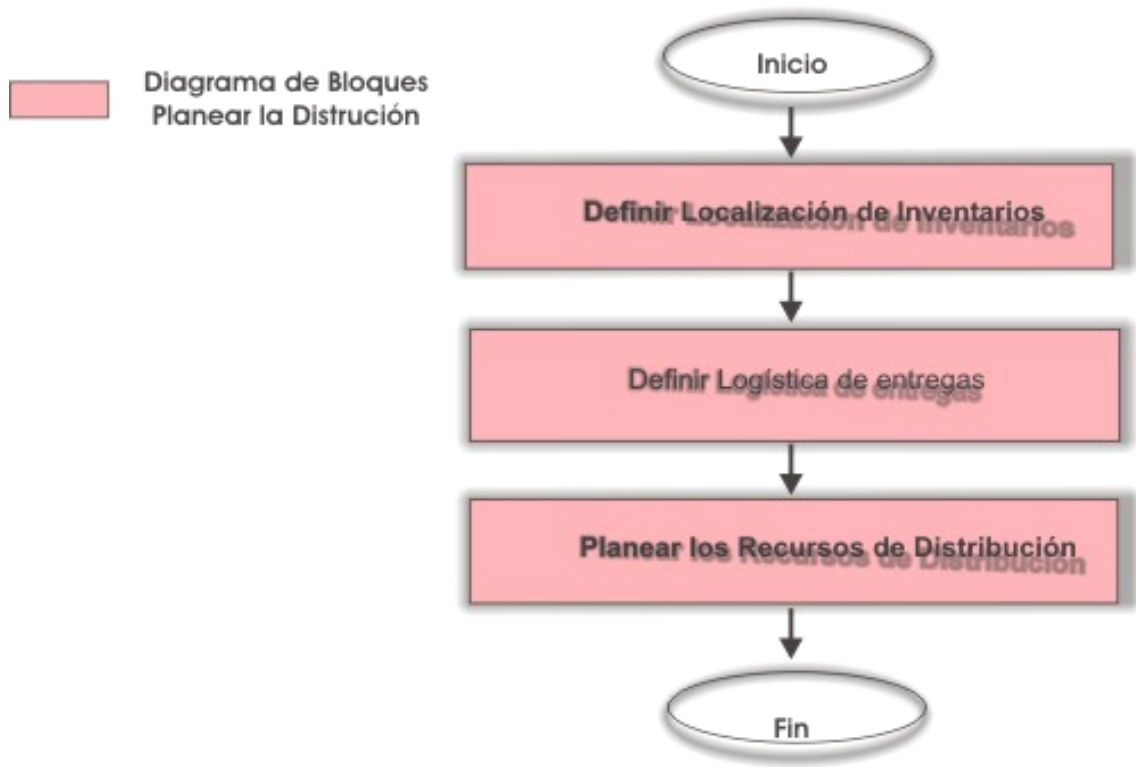
El centro de distribución es el área encargada de la gestión de los flujos físicos y de información. En la siguiente tabla se especifican los procesos, subprocesos y actividades necesarios para llevar a cabo y de manera eficiente el Macroproceso de la distribución.

Tabla 4. Catalogo de Procesos del Macroproceso Distribuir.

PROCESO	SUBPROCESO	NIVEL1	NIVEL2
1. Planear la Distribución	1.1 Definir Localización de Inventarios	1.1.1 Establecer número y Ubicación de Bodegas	
		1.1.2 Establecer Relaciones de Distribución.	
		1.1.3 Definir Mezcla de Productos por Bodega	
		1.1.4 Definir Políticas de Inventarios por Bodega.	
		1.1.5 Definir Calendario de Envíos por Bodega.	
	1.2 Definir Logística de entregas	1.2.1 Definir Medios de Transporte, Zonas y Rutas de Despacho.	
		1.2.2 Actualizar Medios de Transporte, Zonas y Rutas de Despacho.	
		1.2.3 Definir Tiempos de Entregas.	
		1.2.4 Definir y Negociar Transportadores y Recursos Logísticos.	Definir y negociar los proveedores y recursos logísticos cumpliendo los requisitos para asociados del negocio de la Norma BASC.
		1.2.5 Actualizar Transportadores, Equipos y Tarifas de Fletes.	
	1.3 Planear los Recursos de Distribución	1.3.1 Elaborar Calendario de Distribución.	
		1.3.2 Determinar Necesidades de Almacenamiento.	
		1.3.3 Determinar Necesidades de Transporte.	
1.3.4 Determinar Necesidades de Mano de Obra y Equipos de Distribución			
2. Administrar Inventarios	2.1 Recibir P.T.	2.1.1 Recibir Producto Terminado Comprado.	
		2.1.2 Recibir Producto Terminado de Manufactura.	

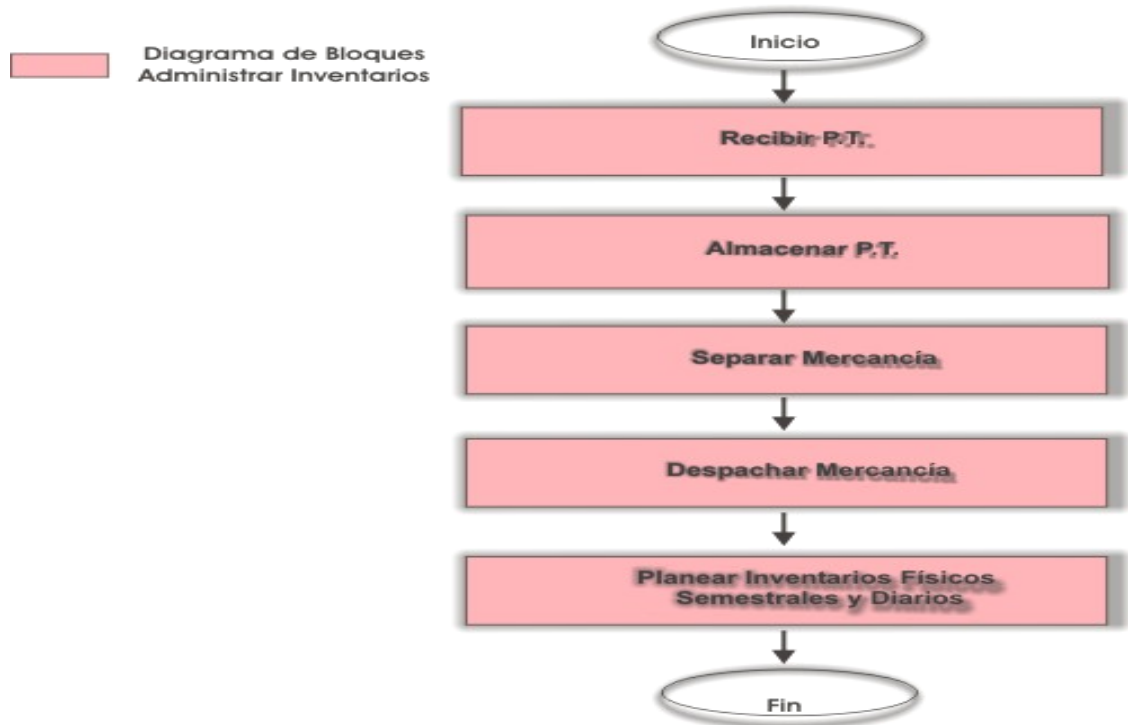
		2.1.3 Recibir Devoluciones de Producto Terminado de Clientes.	
		2.1.4 Recibir Producto Terminado de Ventas de Bodega.	
	2.2 Almacenar P.T.		
	2.3 Separar Mercancía		
	2.4 Despachar Mercancía		
	2.5 Planear Inventarios Físicos Semestrales y Diarios	2.5.1 Generar Etiquetas o Planillas.	
		2.5.2 Realizar Toma de Inventario Físico.	
		2.5.3 Ingresar Datos de Inventario Físico al sistema	
		2.5.4 Generar Informes de Inventario Físico VS Existencias en Libros Por: Item, Ubicaciones y Bodega.	
		2.5.5 Contabilizar, Analizar, Explicar e Informar Diferencias.	
3. Ejecutar la Distribución	3.1 Programar Pedidos	3.1.1 Analizar Fechas Requeridas	
		3.1.2 Analizar Faltantes por Asignar a Pedidos	
		3.1.3 Definir Ubicaciones de la Mercancía a Programar.	
		3.1.4 Generar Cargas para los Despachos de los Pedidos a los Clientes.	
	3.2 Programar Despachos	3.2.1 Enviar Necesidades de Transporte	
		3.2.2 Fijar Horas de Cargue	
	3.3 Facturar Mercancía a clientes y Causar Fletes para Pago		

Figura 5. Diagrama de bloques del proceso de planeación de la distribución



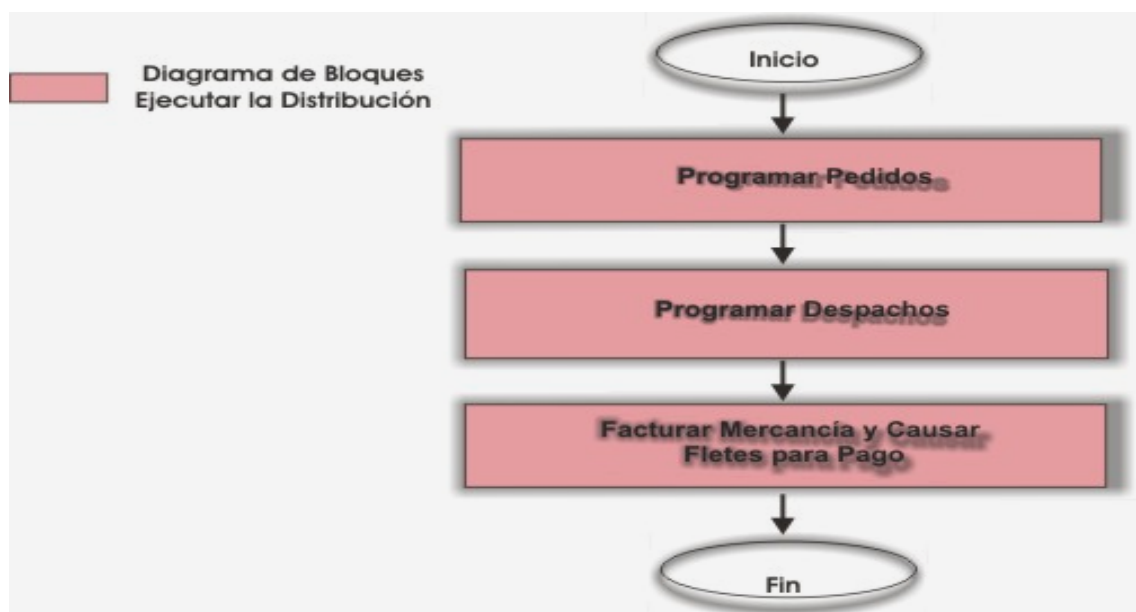
Fuente: Vajillas Corona S.A

Figura 6. Diagrama de bloques del proceso de administración de inventario



Fuente: Vajillas Corona S.A

Figura 7. Diagrama de bloques del proceso de ejecución de la distribución



Fuente: Vajillas Corona S.A

A continuación se realiza una descripción de las operaciones logísticas realizadas en el centro de distribución de Vajillas Corona.

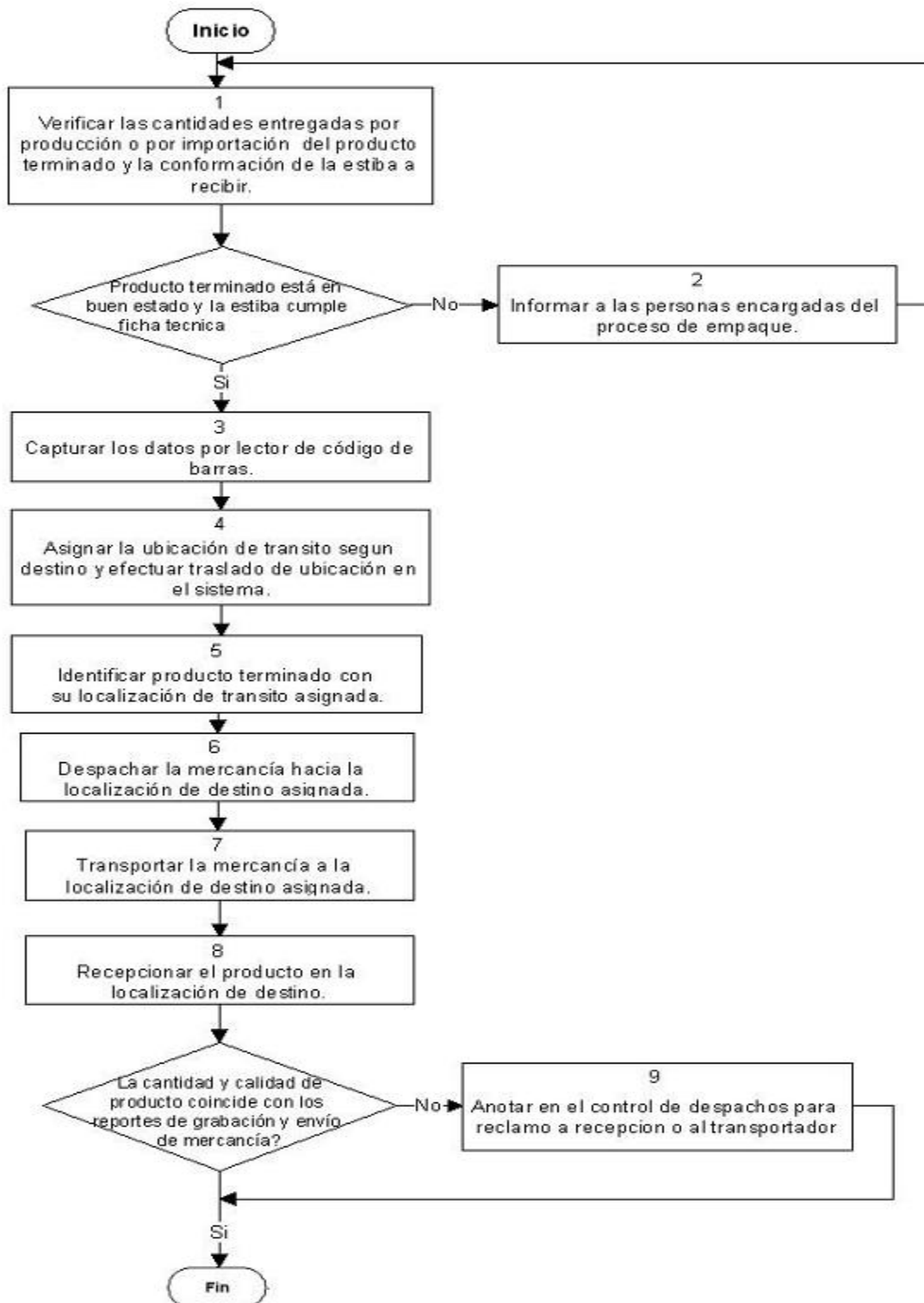
4.2.1 Gestión de abastecimiento

Según el manual de gestión de calidad ISO 9001 versión 2000, el proceso de abastecimiento es realizado en el Centro de Distribución de Vajillas corona de la siguiente manera:

El operador Logístico Logística y transporte se encarga de realizar todas las actividades incluidas para esta operación, en donde el proceso es el siguiente:

- Inicialmente, el Jefe de Operaciones logísticas se encarga de la administración de la operación y recibir las órdenes de entrada.
- Después, El Coordinador de Operaciones se encarga de planear la programación de personal, informar si la mercancía que llegó no esta en buenas condiciones, autorizar el recibo de mercancía y coordinar la devolución del producto si este no esta en buenas condiciones.
- Luego, el facturador se encarga de generar la orden manual si esta es requerida y archivar los documentos de entrada.
- Por último el auxiliar logístico, es la persona encargada de recibir los documentos del proveedor, realizar el registro fotográfico del número de contenedor y del transportador junto a las placas del vehículo, generar la orden entrante en el WMS, descargue de mercancía, ubicación de mercancía en zona de recibo, asignación de TAG (tarjeta que se le asigna a cada pallet para que este sea leído por RFID), verificar que las cantidades especificadas en la orden si estén físicamente recibidas y si no están completas se encarga de realizar la nota de novedad, luego se recibe el producto y se entrega una copia de documentos al conductor y por ultimo se encarga de palletizar y/o etiquetar el producto, asignarle la ubicación al TAG de pallet y ubicar el producto según la asignación dada por el WMS.

Figura 8. Flujograma del subproceso de gestión de abastecimiento



Fuente: Vajillas Corona S.A

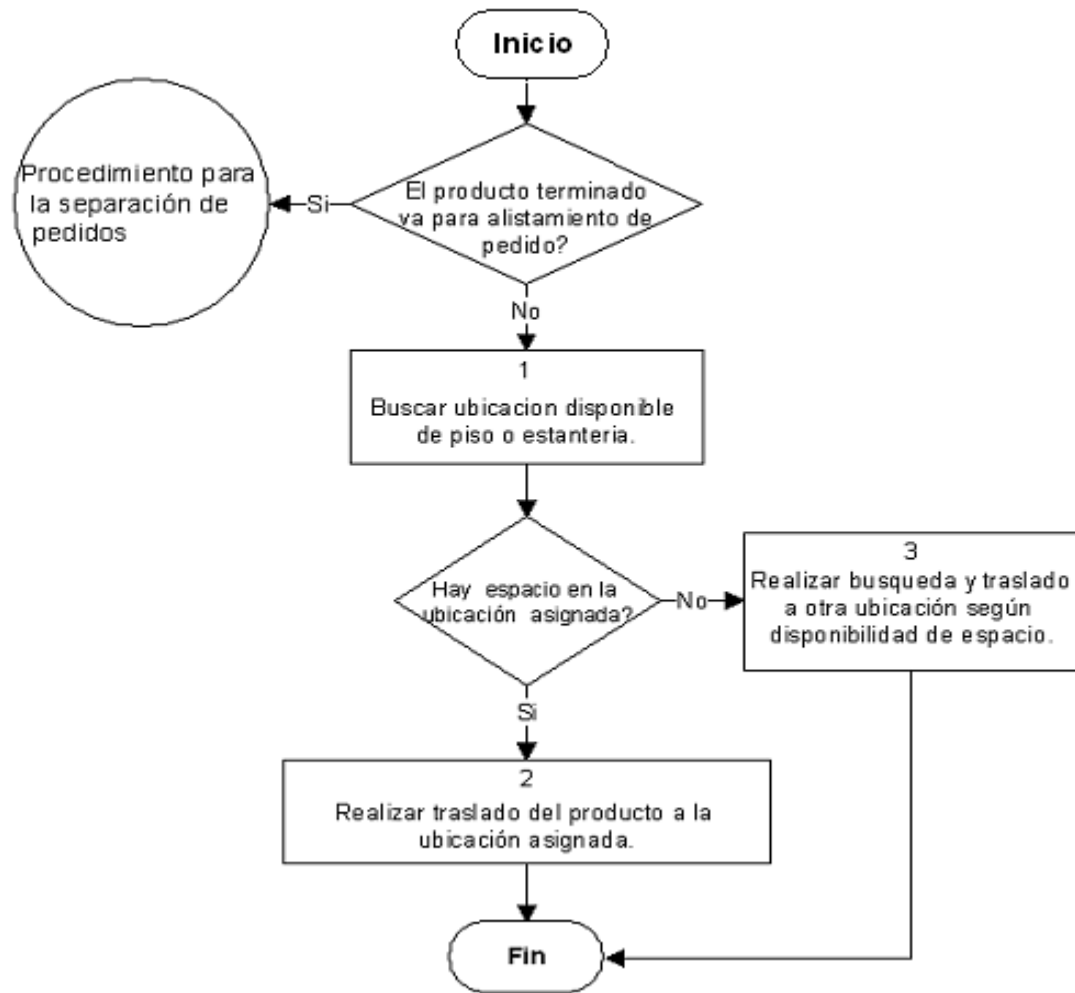
4.2.2 Gestión de Inventarios

4.2.2.1 Almacenamiento

Según el manual de gestión de calidad ISO 9001 versión 2000, el proceso de almacenamiento para Vajillas Corona es realizado por el operador logístico Logística y Transporte, y las actividades realizadas para el almacenado es el siguiente:

- Inicialmente el jefe de operaciones logísticas es el encargado de administrar y verificar la operación de almacenado.
- Luego, el coordinador de operaciones logísticas es el encargado de planear la programación de personal.
- Finalmente el auxiliar logístico es la persona encargada de verificar la ubicación disponible y trasladar el producto a zona de almacenamiento. En caso de que no haya espacio disponible para almacenado se debe diligenciar el Anexo 2. (Formato BRE0001 para modificación de ubicación de almacenamiento) y de informar al coordinador de operaciones, consultar solicitud de reabastecimiento y por último se encarga de reabastecer el producto cuando sea requerido.

Figura 9. Flujograma del subproceso de gestión de inventarios (almacenamiento).



Fuente: Vajillas Corona S.A

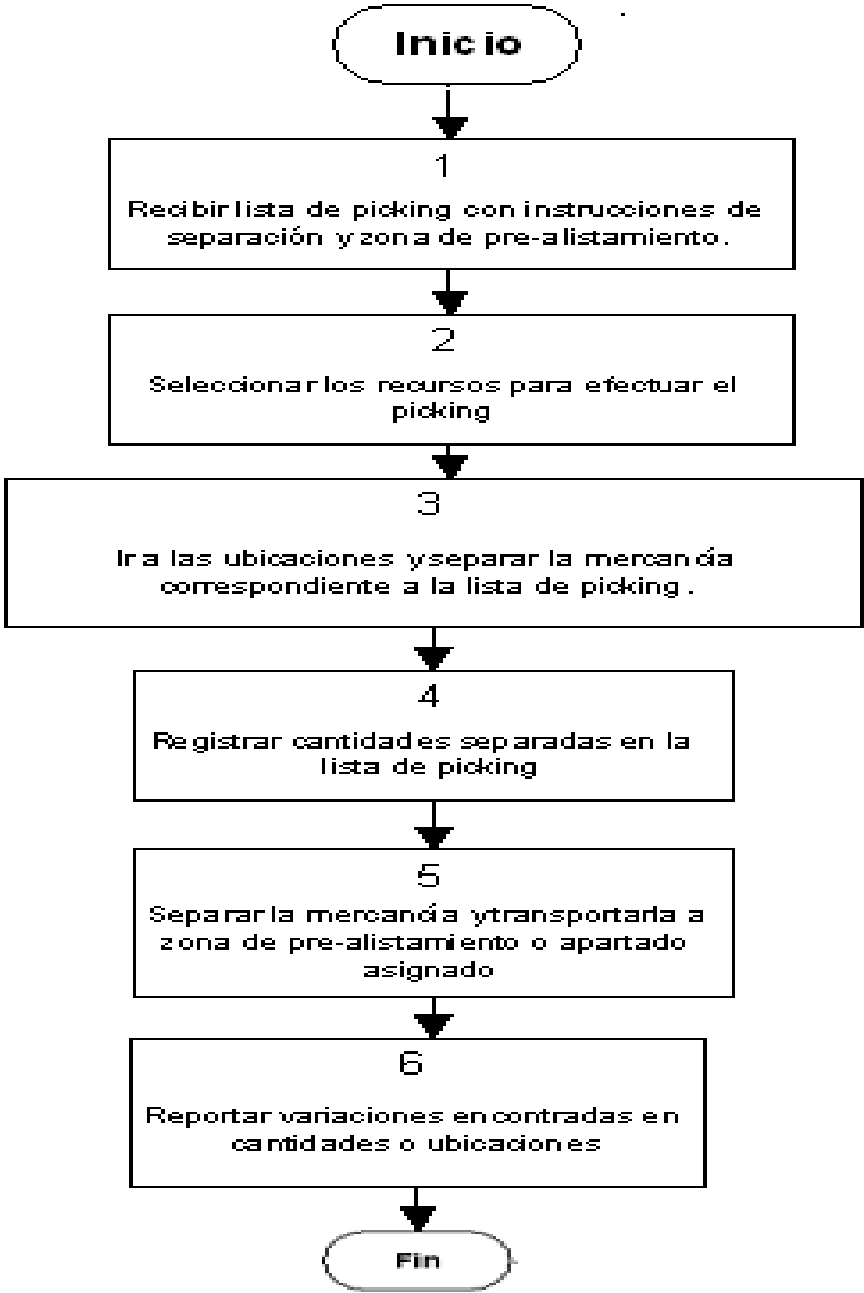
4.2.3 Gestión de distribución

4.2.3.1 Separación de mercancía para el despacho de pedidos

Según el manual de gestión de calidad ISO 9001 versión 2000, el proceso de alistamiento de los pedidos realizado por el operador logístico Logística y Transporte es el siguiente:

- El facturador inicialmente es el encargado de programar, descargar del sistema e imprimir los consolidados a despachar.
- El jefe de operaciones logísticas es el encargado luego de la administración de la operación de alistamiento de productos y de recibir la programación de los pedidos de los clientes.
- Después el coordinador de operaciones logísticas se encarga de planear la programación del personal.
- Luego el auxiliar logístico se encarga de la recepción de la orden de alistamiento, separar el producto cantidades y referencias solicitadas según Anexo 3. (Formato BRE0003: Lista de packing) de la ubicación indicada por la terminal RF (radio frecuencia), llevar el producto a la zona de alistamiento y embalar el producto si es requerido.
- El analista de Kardex luego se encarga de ajustar las diferencias que se presenten en el inventario.
- Finalmente el líder de despacho entrega listo el proceso de alistamiento al proceso de despacho.

Figura 10. Flujograma del subproceso de gestión de distribución (separación de mercancía para el despacho de pedidos)



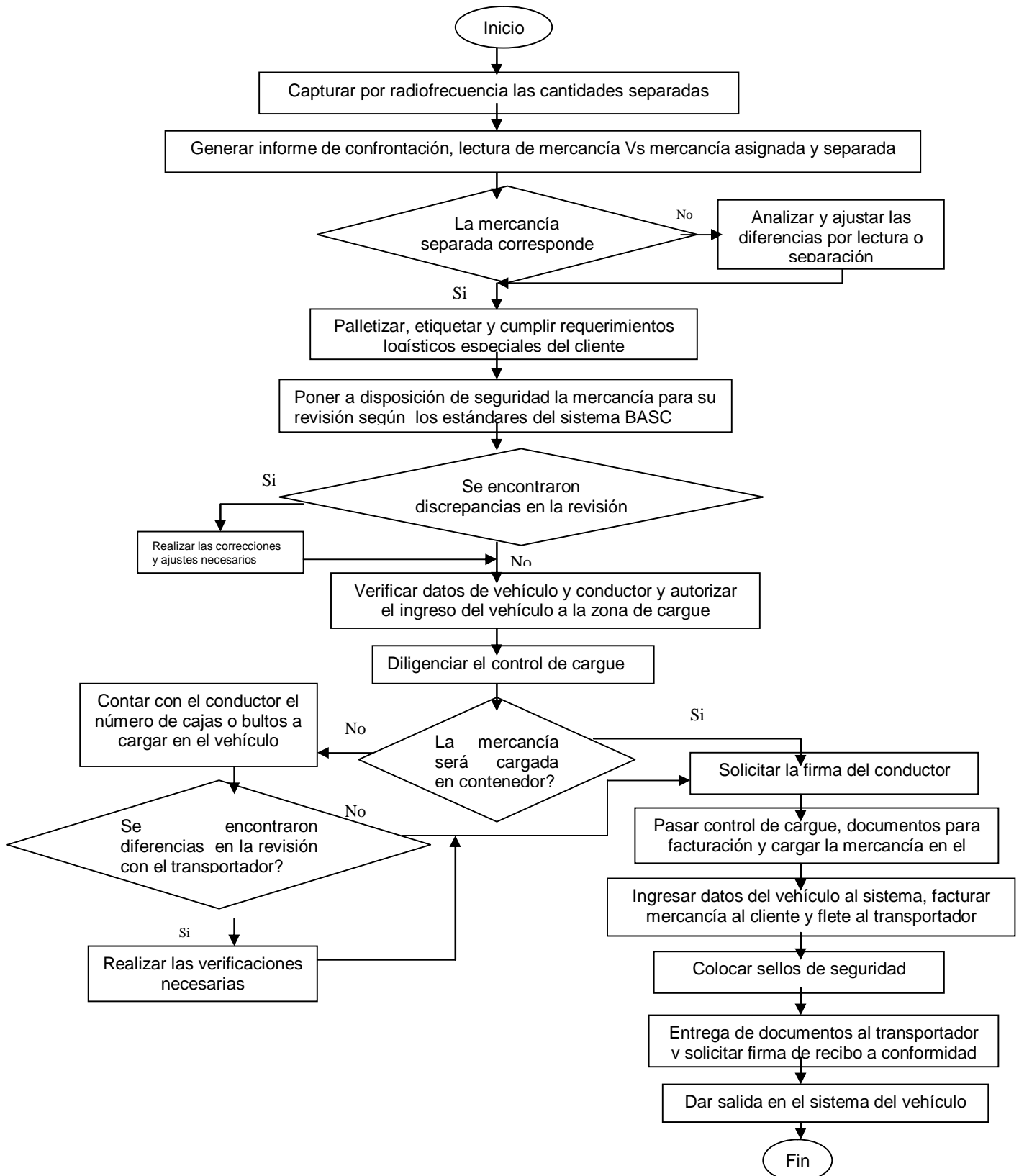
Fuente: Vajillas Corona S.A

4.2.3.2 Confirmación, despacho y entrega de mercancía al transportador.

Según el manual de gestión de calidad ISO 9001 versión 2000, el proceso de despacho tanto nacionales como de exportación se realiza de la siguiente manera:

- El Jefe de Operaciones inicialmente se encarga de administrar la operación de despacho y generar la orden de despacho.
- Luego el Coordinador de Operaciones se encarga de planear la programación de personal y de informar al auxiliar logístico cuando el vehículo tenga orden de cargue.
- Finalmente el auxiliar logístico se encarga de recibir los documentos para despacho, ubicar el vehículo en la zona de despacho cuando este tenga la orden de cargue lista, buscar el producto y ubicarlo en la zona de despacho según la orden de cargue, luego de haberse buscado y ubicado el producto, el auxiliar logístico debe realizar un conteo del producto verificando las cantidades vs pedido del cliente y proceder con el cargue del producto al vehículo en presencia del conductor y seguridad y por ultimo cerrar el embarque de orden y diligenciar el Anexo 4 (Formato BRE0000: Registro de control de despachos).

Figura 11. Flujoograma del Subproceso de gestión de distribución (Confirmación, despacho y entrega de mercancía al transportador)



4.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA EL MERCADO NACIONAL DE VAJILLAS CORONA

Vajillas CORONA distribuye sus productos a nivel nacional por medio de los siguientes canales:

- **Autoservicios:** Es un sistema de venta directa al consumidor, con exhibición directa de la vajillería, clasificándola por categorías (mugs, platos loza, platos porcelana, etc.) en forma tal que permitan su selección con la menor intervención del personal de la tienda.
- **Mayoristas:** Son generalmente empresas grandes con capital y recursos elevados, por lo que pueden mantener gran cantidad de mercancía en su almacén. Tienen su propia fuerza de ventas y publicidad con promociones, teniendo capacidad para otorgar créditos. Algunos de los clientes mayoristas de Vajillas CORONA son el éxito, Carrefour, Sodimac.
- **Minoristas:** Es la empresa comercial o persona en régimen de autónomo que vende productos al consumidor final de Vajillas Corona. Es el último eslabón del canal de distribución y el que está en contacto con el mercado. Algunos de los clientes minoristas de Vajillas CORONA son Almacén Bremen, Dicermex S.A, Distribuciones Maujid LTDA, entre otros.
- **Nespe:** (Negocios especiales). Es un canal de venta a clientes como Maggi, Rama, CocaCola, entre otro, en los cuales Vajillas CORONA le fabrica Vajillería con los requerimientos y las especificaciones que el cliente desee.

5. INDICADORES DE GESTION DEL CENTRO DE DISTRIBUCION

Hace un poco más de un año, se hizo necesario crear un Sistema de Indicadores que permitan llevar un seguimiento y un control mas detallado del de las operaciones que se realizan al interior del Centro De Distribución, y por este motivo se conformó una Matriz de Indicadores que alimentan el Balance ScoreCard la cual reúne o agrupa todos los indicadores fundamentales del área.

Esta matriz permite entregar una compensación variable trimestral que consiste en una remuneración monetaria otorgada trimestralmente a los integrantes del área responsable de la gestión del indicador según haya sido el desempeño y el cumplimiento de la meta. Además, esta matriz permite facilitar el análisis mensualmente de los indicadores y determinar los puntos críticos que se estén presentando, para luego tomar acciones correctivas que aumenten la eficiencia del área. Más adelante, En la Tabla 5. Se puede observar un resumen de los principales indicadores asociados al área de distribución.

Balance scorecard: Es una metodología para traducir la Misión y Estrategia de una Organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño que integran y enlazan todos los niveles y funciones de la organización, asegurando así una correcta ejecución de la Estrategia en tiempo y forma.¹

5.1 TÉRMINOS ASOCIADOS A LOS INDICADORES

✓ Tipo de indicador

- **Compensación variable:** Si el indicador hace parte de la compensación variable, cada trimestre es tenido en cuenta por el área financiera para otorgar una remuneración monetariamente a los integrantes del área responsable de la gestión del indicador según haya sido el desempeño y el cumplimiento de la meta.

- **Plan de desempeño:** Un indicador del plan de desempeño permite medir la gestión mensual de las operaciones.

¹ KAPLAN S, Robert. NORTON, David. El Balance ScoreCard,: Traduciendo la estrategia en acción Harvard Bussiness School Press,1996.

✓ **Microstrategy**

Es un Software de monitoreo que permite a las empresas analizar los datos almacenados para tomar mejores decisiones de negocios. Corona utiliza los servicios de MicroStrategy por su facilidad de uso y herramienta para obtener la información oportunamente.

✓ **ALPHASIG**

Es un sistema de Indicadores de Gestión que facilita el monitoreo de los indicadores de la Compañía, como elemento clave para la mejora de las organizaciones, a través de una estrategia de control y seguimiento proactivo de las actividades dentro de los sistemas de información.

✓ **Arbol de consultas**

Es una base de datos que mensualmente es actualizada para proporcionar información del centro de distribución como por ejemplo el detalle de las notas de las devoluciones, el detalle de las facturaciones, el inventario por localización, etc.

El árbol de consultas permite alimentar el indicador de valor de los rechazos asociados a la distribución y al transportador por medio del detalle de las notas de las devoluciones.

Tabla 5. Resumen de Indicadores Asociados al Centro de Distribución.

VERDE: Cumplió

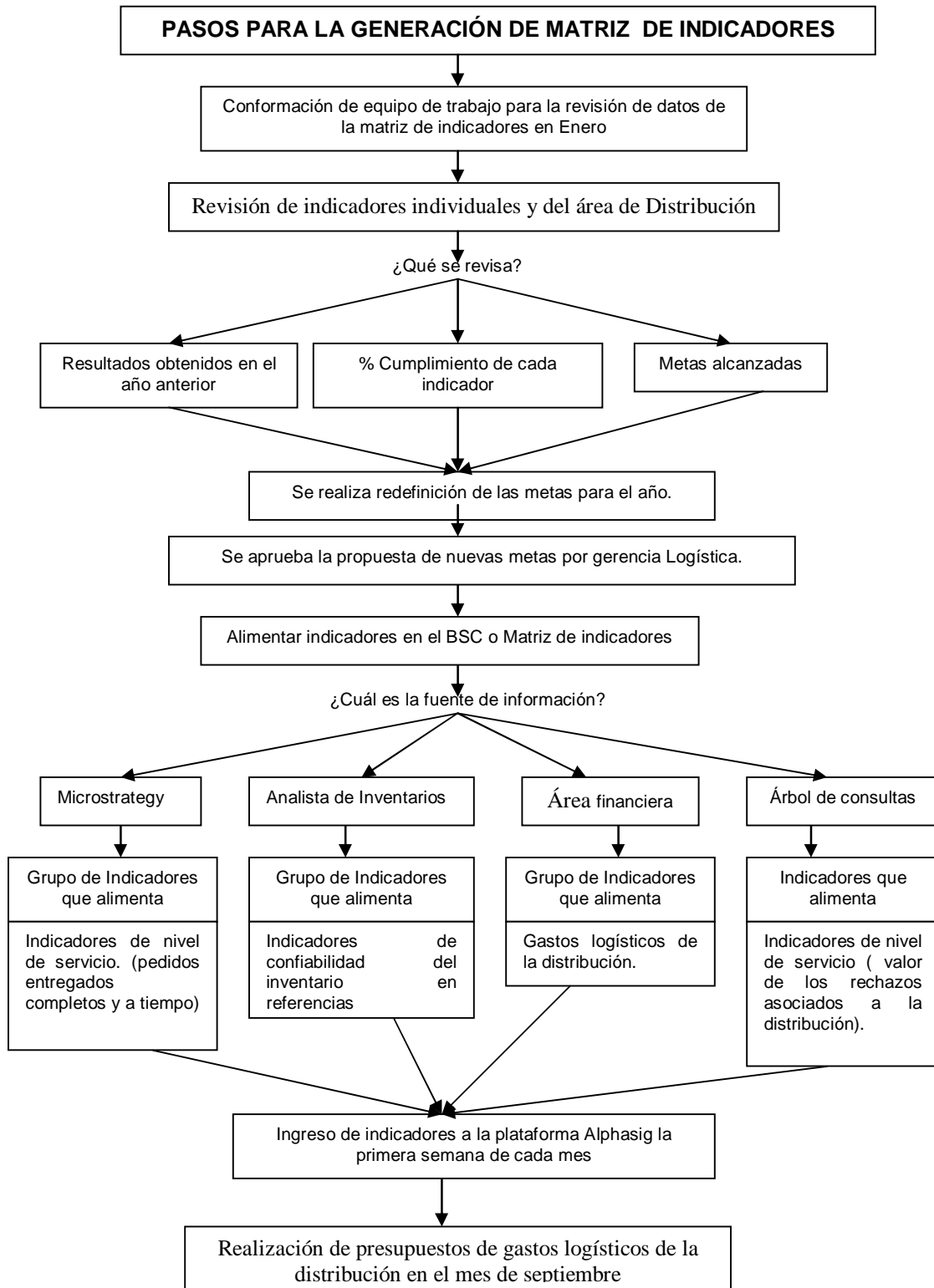
AMARILLO: Próximo a cumplir

ROJO: No cumplió

GRIS: Sin datos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR ESPECÍFICO	META	PERIODO	RESPONS.	SEGUIMIENTO											
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Valor total de los rechazos asociados a distribución LC.	\$ 20'000,000	Mensual	Patricia Benjumea	ROJO	AMARILLO	VERDE	ROJO	AMARILLO	VERDE	ROJO	AMARILLO	VERDE			ROJO
Garantizar el servicio al cliente	% Pedidos Entregados completos y a tiempo LC Mercado Nacional	95,00%	Mensual	Todos Distribución	VERDE	VERDE	AMARILLO	VERDE	ROJO	VERDE	VERDE	ROJO	AMARILLO			AMARILLO
Garantizar el servicio al cliente	% Pedidos entregados completos y a tiempo LC.	95,00%	Mensual	Todos Distribución	VERDE	VERDE	AMARILLO	VERDE	ROJO	VERDE	AMARILLO	ROJO	ROJO			AMARILLO
Garantizar el servicio al cliente	% Pedidos entregados a tiempo CMC.	95,00%	Mensual	Todos Distribución	ROJO	VERDE	ROJO	AMARILLO	AMARILLO	ROJO	ROJO	VERDE	ROJO			ROJO
Garantizar el servicio al cliente	% Pedidos entregados completos y a tiempo CHC.	95,00%	Mensual	Todos Distribución	VERDE	VERDE	VERDE	AMARILLO	VERDE	VERDE	AMARILLO	ROJO	VERDE			AMARILLO
Garantizar el servicio al cliente	% L.F.R (Line File Rate) Mercado Nacional.	95,00%	Mensual	Francisco Velásquez	GRIS	GRIS	GRIS	GRIS	AMARILLO			VERDE	AMARILLO			AMARILLO
Garantizar el servicio al cliente	Confiabilidad del inventario en referencias LC	98,00%	Mensual	José Hernando Vanegas-María Paulina Jaramillo	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE			VERDE	VERDE			VERDE
Garantizar el servicio al cliente	Confiabilidad del inventario en referencias CMC	98,00%	Mensual	José Hernando Vanegas-María Paulina Jaramillo	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	GRIS	GRIS	GRIS	GRIS			VERDE
Garantizar el servicio al cliente	Confiabilidad del inventario en referencias CHC	98,00%	Mensual	José Hernando Vanegas-María Paulina Jaramillo	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AMARILLO	ROJO		VERDE
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Valor de flete / Pieza (LC)	71,47	Mensual	Francisco Velásquez	VERDE	AMARILLO	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO	VERDE	AMARILLO			ROJO
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Valor de flete / Pieza (CMC)	473,9	Mensual	Maria Paulina Jaramillo	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	ROJO	ROJO	VERDE	VERDE			VERDE
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Valor de flete / Pieza (CHC)	249,72	Mensual	Maria Paulina Jaramillo	VERDE	ROJO	ROJO	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	ROJO	VERDE			VERDE
Incrementar la rentabilidad de la empresa	% Participación piezas movidas por paqueteo Mercado Nacional	20,00%	Mensual	Francisco Velasquez	ROJO	AMARILLO	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO	VERDE	VERDE			ROJO
Incrementar la rentabilidad de la empresa	% Participación piezas movidas por directo	80,00%	Mensual	Francisco Velasquez	ROJO	AMARILLO	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO	VERDE	VERDE			ROJO
Incrementar la rentabilidad de la empresa	% Cumplimiento del Ppto Gasto Logístico de Distribución sin flete LC	98,00%	Mensual	Todos Distribución	VERDE	VERDE	AMARILLO	VERDE	VERDE	ROJO	ROJO	ROJO	ROJO			ROJO

Figura 12. Pasos para la generación Mensual de Indicadores.



El ingreso de los indicadores del área de distribución a la plataforma Alphasig es de gran importancia ya que cada mes se hacen reuniones de “*Grupo natural de trabajo, conformado por empleados de una misma institución o empresa que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia*”² con el propósito de revisar todos los resultados del mes, identificando los problemas y sus causas para luego crear acciones y estrategias de mejora.

5.2 GRUPO DE INDICADORES

Tabla 6. Grupo de indicadores.

GRUPO	INDICADOR
Indicadores de Nivel de servicio	Valor total de los rechazos asociados a distribución LC.
	% Pedidos Entregados completos y a tiempo LC Mercado Nacional
	% Pedidos entregados completos y a tiempo LC.
	% Pedidos entregados completos y a tiempo Mercado Nacional.
	% Pedidos entregados completos y a tiempo Mercado Exportación..
	% L.F.R (Line File Rate) Mercado Nacional.
	% L.F.R (Line File Rate) Mercado Exportación
Indicador de confiabilidad del inventario en referencias	% Confiabilidad del inventario en referencias LC
	% Confiabilidad del inventario en referencias CMC
	% Confiabilidad del inventario en referencias CHC
Indicador de gastos logísticos de la distribución	% Cumplimiento del Presupuesto Gasto Logístico de Distribución sin flete LC
	Valor de flete / Pieza (LC)
	Valor de flete / Pieza (CMC)
	Valor de flete / Pieza (CHC)
	% Participación piezas movidas por paquetero Mercado Nacional
	% Participación piezas movidas por directo Mercado Nacional

² THOMPSON, Philip C. *Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen.* Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Colombia 1994.

5.2.1 Indicadores de Nivel de Servicio

Este grupo de indicadores mide el nivel de servicio que la empresa presta a sus clientes y permiten dar una perceptiva clara sobre cómo se están atendiendo los clientes y la satisfacción que ellos tienen con el servicio prestado por Vajillas Corona. Tener un nivel de servicio alto permite a la empresa posicionar la marca, conquistar nuevos mercados y crear una fidelización de los clientes.

5.2.1.1 Indicador de valor de los rechazos asociados a la distribución

Este indicador permite conocer el valor de los rechazos en pesos (\$), tanto los que son ocasionados por el transportador (la rotura de la mercancía, mercancía no entregada por el transportador o el transportador no entregó a tiempo) como los que son ocasionados por la distribución (error en el despacho, incumplimiento de la entrega por problemas de programación o mercancía facturada pero que no se despachó).

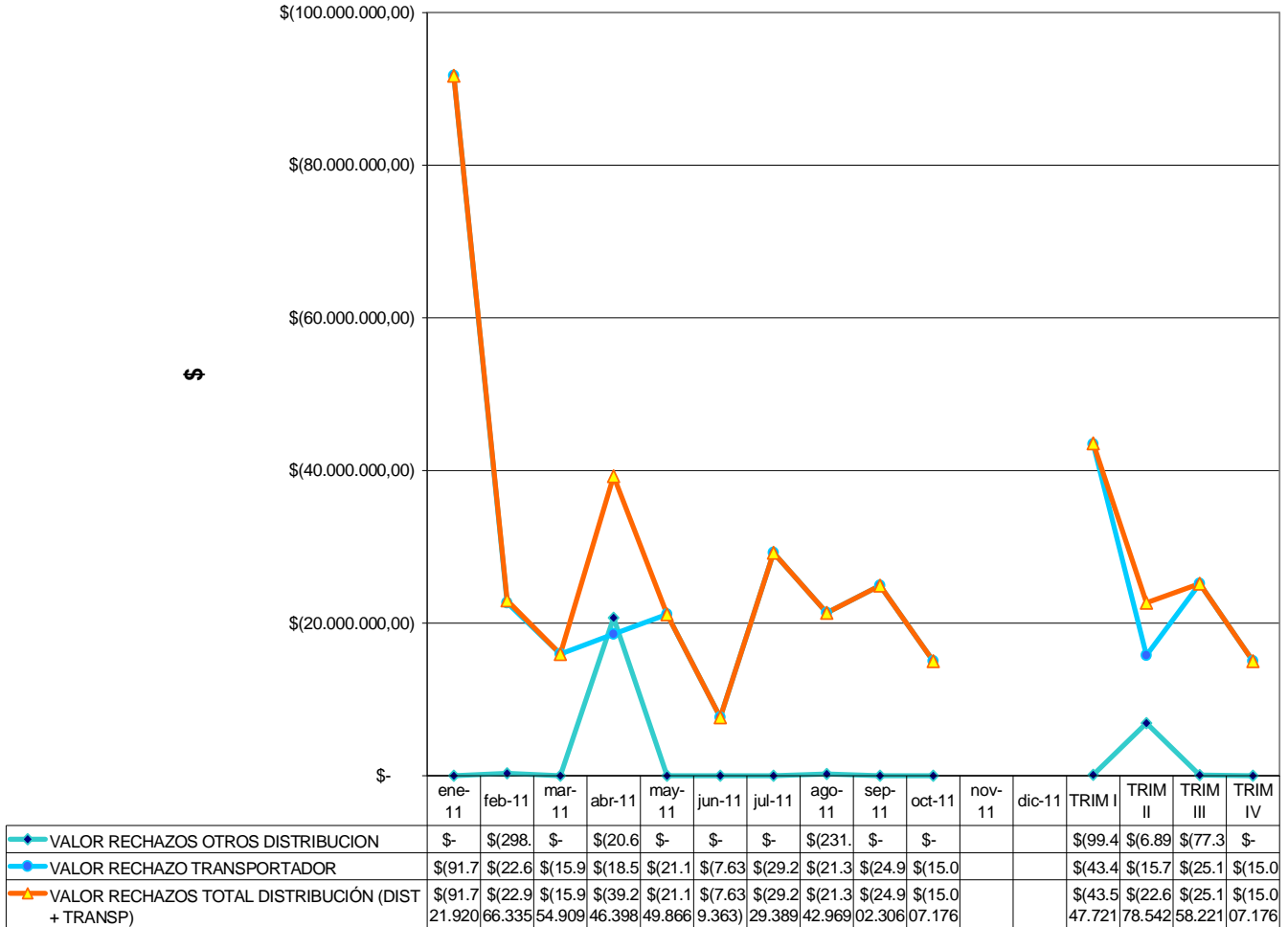
Este indicador busca aumentar el nivel de servicio disminuyendo la insatisfacción del cliente por devoluciones efectuadas en los pedidos entregados, y a su vez este indicador le apunta a aumentar la rentabilidad de la empresa disminuyendo el valor de los rechazos asociados a la distribución.

Tabla 7. Matriz de Indicador de servicio valor de los rechazos asociados a la distribución.

Indicador	Tipo de Indicador	Responsable	Formula	Unidad
Valor total de los rechazos asociados a distribución LC.	Compensación Variable	Patricia Benjumea	(Valor de los rechazos asociados al transportador) + (Valor de los rechazos asociados a otros distribución)	Pesos COP

Figura 13. Indicador de Rechazos Asociados a Distribución.

VALOR RECHAZOS LOGÍSTICA INVERSA



Comportamiento anual del indicador de Valor de los rechazos Logística Inversa: El indicador de Valor de los rechazos total distribución durante el año presentó resultados desfavorables principalmente por las altas devoluciones ocasionadas por el transportador y la causa principal de estas devoluciones son las roturas de mercancía. Las medidas que se están tomando para disminuir estos altos volúmenes de rotura de mercancía es la reprogramación de las rutas para disminuir el número de toques del producto terminado.

5.2.1.2 Indicador de Pedidos entregados Completos y a Tiempo.

Identifica el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos con las cantidades solicitadas y en la fecha o periodo pactado con el cliente.

El indicador de pedidos entregados completos y a tiempo tiene como objetivo aumentar el nivel de servicio, satisfaciendo adecuadamente las necesidades de los clientes y cumpliendo con los requerimientos exigidos por ellos.

Tabla 8. Matriz de Indicadores de Pedidos completos y a tiempo.

Indicador	Tipo de Indicador	Responsable	Formula	Unidad
% Pedidos Entregados completos y a tiempo LC mercado Nacional	Plan de Desempeño	Todos los integrantes del Centro de distribución.	Pedidos Entregados completos y a tiempo mercado Nacional LC/ Pedidos totales despachados mercado Nacional LC	%
% Pedidos Entregados completos y a tiempo LC mercado Exportación			Pedidos entregados completos y a tiempo LC mercado Exportación / Pedidos totales despachados LC mercado Exportación	%
% Pedidos entregados completos y a tiempo LC.			Pedidos entregados completos y a tiempo LC. / Pedidos totales despachado LC	%
% Pedidos entregados a tiempo CMC.			Pedidos entregados completos y a tiempo CMC. / Pedidos totales despachado CMC.	%
% Pedidos entregados completos y a tiempo CHC.			Pedidos totales despachado CMC. / Pedidos totales despachado CHC.	%

5.2.1.3 Line Fill Rate (L.F.R)

El Line Fill Rate es un indicador que calcula el cumplimiento de las entregas realizadas a los clientes pero por las líneas de cada pedido y cada línea contiene: la referencia del producto, las cantidades para cada referencia, el precio y unidad de venta.

El indicador de L.F.R, le permite a la organización conocer los puntos críticos que se tienen a la hora de responder a las necesidades de los clientes y de esta manera tomar medidas que permitan aumentar el nivel de servicio, satisfaciendo adecuadamente las necesidades de los clientes y entregando los pedidos sin ninguna línea faltante.

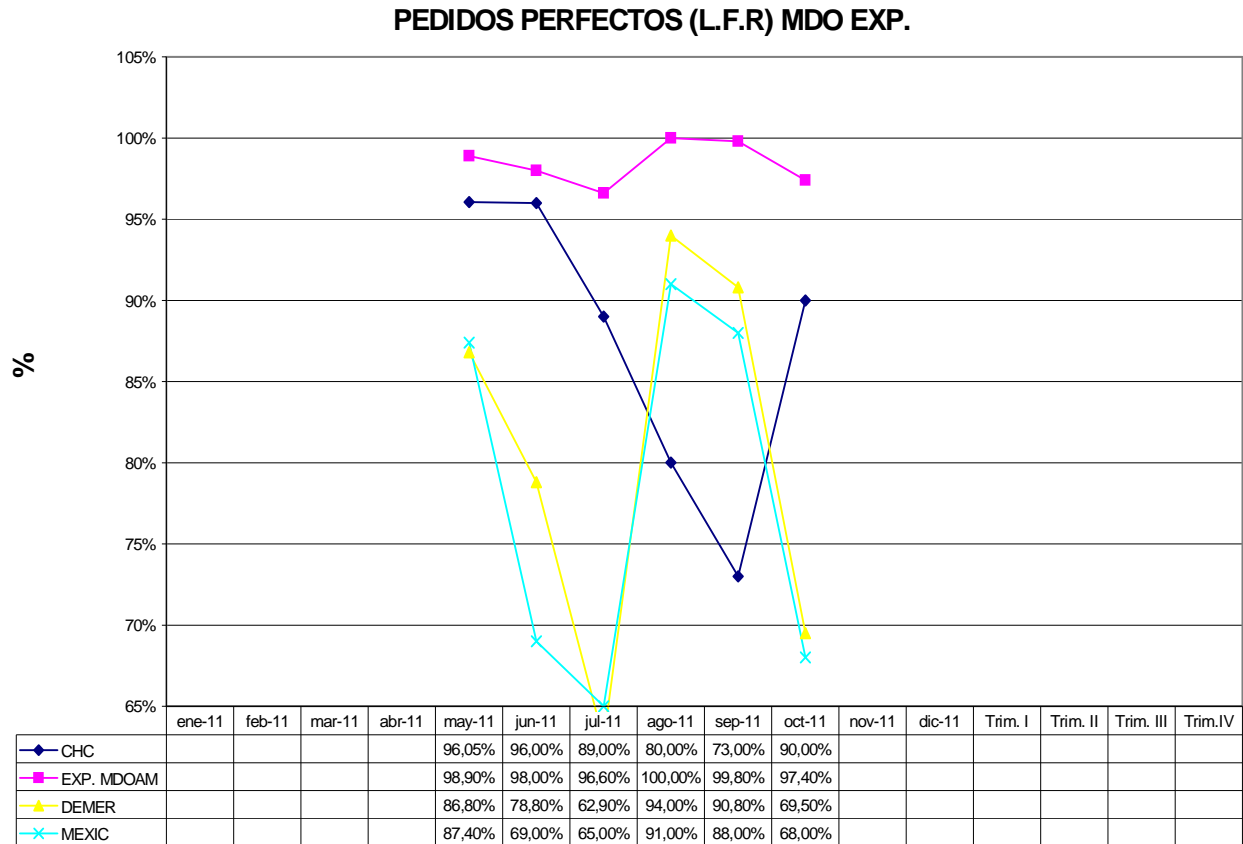
El L.F.R mide el cumplimiento de las entregas por líneas de cada pedido en el mercado nacional para cada canal de distribución y estos son:

- minoristas (Minor)
- mayoristas (Mayor)
- Autoservicio (Autos)
- Negocios especiales (Nespe)

El L.F.R mide el cumplimiento de las entregas de los pedidos por líneas en el mercado de exportación para cada segmento y estos son:

- CHCC: estados unidos y Canadá
- DEMER: Centroamérica, el Caribe y España
- MERCADO AMPLIADO EXPORTACION (EXP MDOAM): Suramérica
- MEXICO

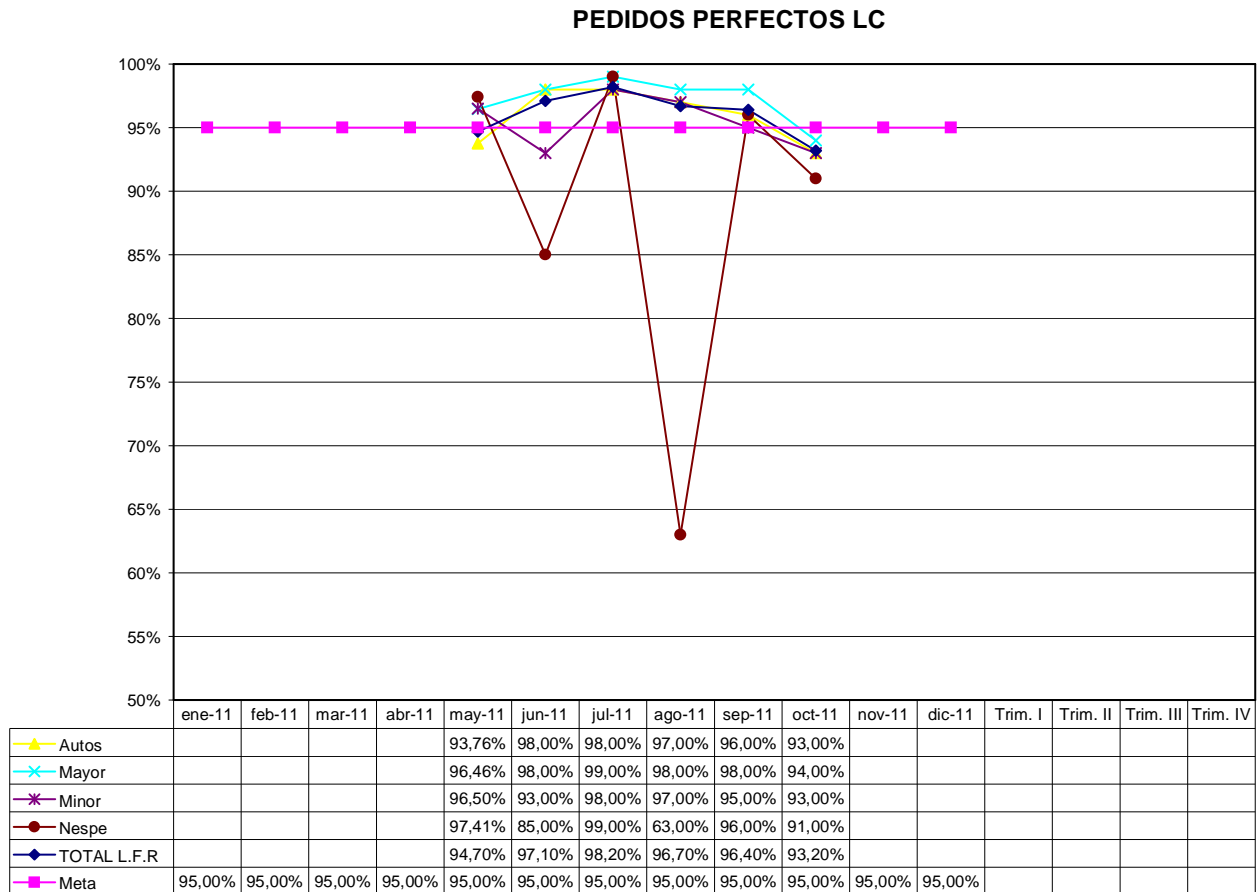
Figura 14. Indicador de L.F.R Mercado Exportación.



Nota: El L.F.R se empezó a medir por el área de distribución a partir del mes de Mayo de 2011.

Comportamiento anual del indicador de L.F.R. Mercado Exportación: El Line Fill Rate del mercado Exportación es muy variado para cada uno de los segmentos del mercado siendo el segmento Mercado Ampliado Exportación el que presentó mejores resultados es el y los segmentos Demer, México y CHC no presentaron buenos resultados por diferentes motivos como inexistencia en inventario de producto pedido por el cliente, incumplimiento en la hora de entrega por la ola invernal, error en programación.

Figura 15. Indicador de L.F.R Mercado Nacional.



NOTA: Para Colombia se evalúa también el L.F.R a cada canal obteniendo una mayor información sobre el nivel de servicio con el cual se está operando en el ámbito nacional y poder mejorar la eficiencia en cada uno de los canales.

Comportamiento anual del indicador de L.F.R. Mercado Nacional: El line Fill Rate para el Mercado nacional en general presentó favorables resultados. El único Canal en el que no se presentaron buenos resultados es el canal de Negocios Especiales y esto se presenta principalmente porque en este canal se realizaron entregas parciales de varios pedidos.

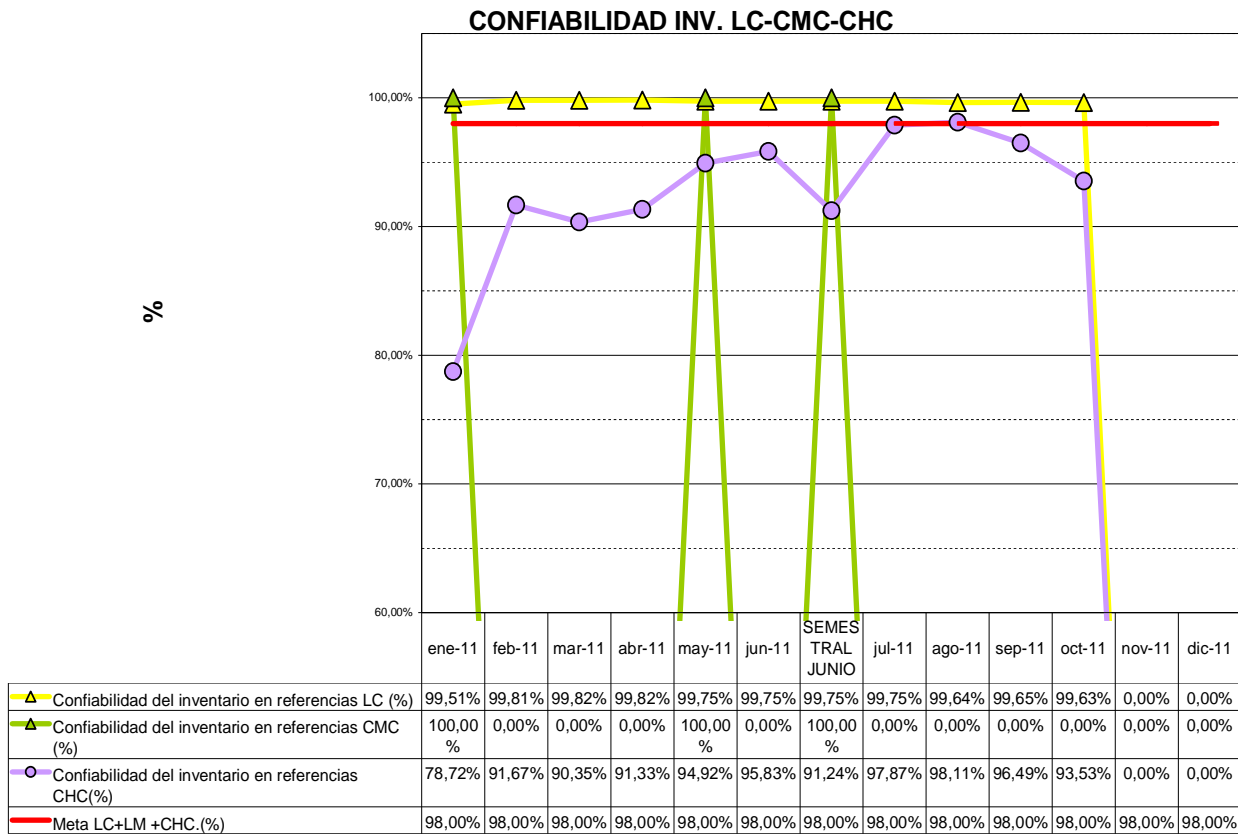
5.2.2 Indicadores de Confiabilidad del Inventario por referencia

Sirve para que la compañía tenga conocimiento del grado de coherencia entre el inventario físico y el inventario teórico (en el sistema de información). El analista de inventarios realiza seguimiento a la confiabilidad de los inventarios en las 3 compañías: LC (Locería Colombiana), CMC (Cerámicas y Materiales Corona) y CHC (Corona Hotelware Corporation).

Tabla 9. Matriz de Indicadores de Confiabilidad del Inventario por referencia.

Indicador	Tipo de Indicador	Responsable	Formula	Unidad
Confiabilidad del inventario en referencias LC	Compensación Variable	José Vanegas	$\frac{\text{Referencias exactas LC}}{\text{Referencias totales LC}}$	Ref.
Confiabilidad del inventario en referencias CMC		María Paulina Jaramillo- José Vanegas	$\frac{\text{Referencias exactas CMC}}{\text{Referencias totales CMC}}$	Ref.
Confiabilidad del inventario en referencias CHC		María Paulina Jaramillo- José Vanegas	$\frac{\text{Referencias exactas CHC}}{\text{Referencias totales CHC}}$	Ref.

Figura 16. Indicador de Confiabilidad del Inventario.



Comportamiento anual del indicador de confiabilidad del inventario por referencia para cada compañía: La confiabilidad del inventario en referencias LC presentó durante el año un excelente nivel de confiabilidad y un cumplimiento de la meta y esto se debe la oportuna periodicidad en conteo cíclico del inventario y realización de recuento de inventario para disminuir el porcentaje de error.

La confiabilidad del inventario en referencias CMC no se realiza mensualmente ya en esta bodega se manejan muy bajos volúmenes de inventario y no se hace necesario el conteo del inventario mensual para no generar gasto, aunque si se realizaron conteo de inventario en tres ocasiones durante los transcurrido del año para conocer la confiabilidad y los resultados obtenidos son excelentes.

La confiabilidad del inventario en referencias CHC en general durante el año no presentó buenos resultados, ya que durante el primer semestre el operador logístico Ceva Logistic que operaba en la bodega de DU, no realizó una buena administración del inventario y la confiabilidad de información que reportaba a Vajillas Corona era muy baja, por este motivo se realizó el cambio de Operador por MIFS.

5.2.3 Indicadores de Gastos logísticos de la Distribución

Este grupo de indicadores permite a la empresa medir y llevar un control de los gastos asociados a la distribución como por ejemplo el porcentaje de cumplimiento de los presupuestos de los gastos logísticos de la distribución y Valor del flete / pieza.

5.2.3.1 Indicador de Cumplimiento del presupuesto de los Gastos Logísticos de la distribución sin Fletes

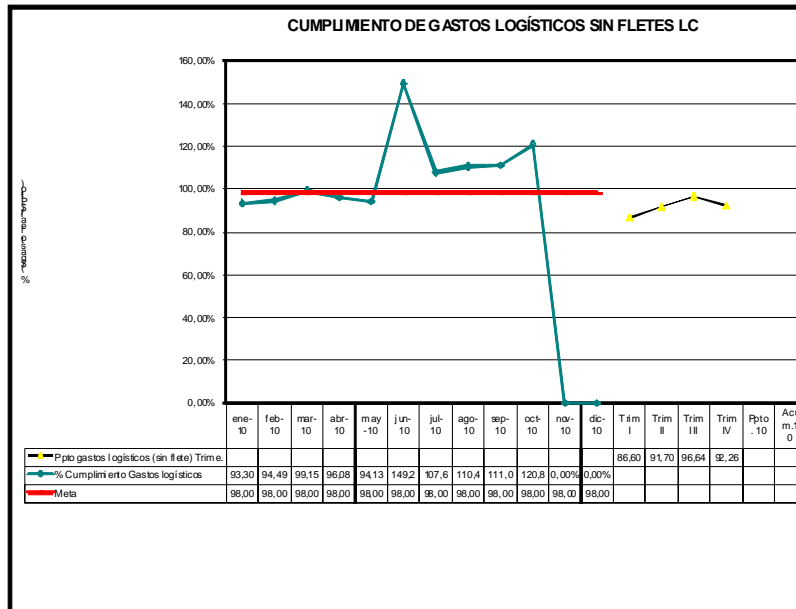
Este Indicador calcula los gastos logísticos contra presupuesto, es decir, que porcentaje de lo que estaba presupuestado para gastos logísticos realmente se gastó sin incluir los fletes ya que estos son evaluados individualmente.

Este indicador tiene como objetivo aumento de la rentabilidad gestionando adecuadamente los gastos de la distribución como lo son: el bodegaje, mano de obra, papelería, gastos de Viajes, telefonía, mantenimiento de maquinaria y equipo, equipos de computo, provisiones, gastos de embalaje, depreciación.

Tabla 10. Matriz de Indicadores de Gastos de la distribución sin fletes por compañía.

Indicador	Tipo de Indicador	Responsable	Formula	Unidad
% Cumplimiento del Ppto Gasto Logístico de Distribución sin flete LC	Compensación Variable	Francisco Velásquez	$\frac{\text{Gastos Logísticos de Distribución sin fletes Total Compañía LC}}{\text{Ppto Gastos Logísticos de Distribución sin fletes Total Compañía LC}}$	%
% Cumplimiento del Ppto Gasto Logístico de Distribución sin flete CMC.		María Paulina Jaramillo	$\frac{\text{Gastos Logísticos de Distribución sin fletes Total Compañía CMC}}{\text{Ppto Gastos Logísticos de Distribución sin fletes Total Compañía CMC}}$	%
% Cumplimiento del Ppto Gasto Logísticos de Distribución sin flete CHC.		María Paulina Jaramillo	$\frac{\text{Gastos Logísticos de Distribución sin fletes Total Compañía CHC}}{\text{Ppto Gastos Logísticos de Distribución sin fletes Total Compañía CHC}}$	%

Figura 17. Indicador de Cumplimiento de los Gastos Logísticos sin Fletes LC.



Comportamiento anual del indicador de cumplimiento de los gastos logísticos de la distribución sin fletes LC: El porcentaje de cumplimiento de los gastos logísticos sin fletes presentó buenos resultados el primer semestre del año y luego aumentó considerablemente el indicador porque se redujo el presupuesto de los gastos y no se tuvieron en cuenta las proyecciones del almacenaje de la bodega de tablaza realizado por el área de distribución sin embargo los gastos logísticos de la distribución sin fletes siguen manteniendo el mismo comportamiento.

5.2.3.2 Indicadores de Fletes

Estos indicadores tiene como objetivo el aumento de la rentabilidad y estos son medidos con el fin de llevar un control del Valor del flete / pieza ya que este es un indicador bastante sensible y que tiene gran influencia la rentabilidad de la empresa.

5.2.3.2.1 Indicadores de Gastos de Fletes por compañía

Este indicador se utiliza para medir el valor del flete / pieza de cada una de las 3 compañías: LC, CHC Y CMC.

La reducción de este indicador influye sobre la rentabilidad de la empresa, y por esto es fundamental su control y seguimiento.

Tabla 11. Matriz de Indicadores de fletes / pieza por compañía.

Indicador	Tipo de Indicador	Responsable	Formula	Unidad
Valor de flete / Pieza (LC)	Compensación Variable	Francisco Velásquez	Fletes Distribución Total Compañía (LC) / Piezas vendidas Total Compañía (LC)	Pesos/pz
Valor de flete / Pieza (CMC)		María Paulina Jaramillo	Fletes Distribución Total Compañía (CMC) / Pzas vendidas Total Compañía (CMC)	Pesos/pz
Valor de flete / Pieza (CHC)		María Paulina Jaramillo	Fletes Distribución Total Compañía (CHC) / Piezas vendidas Total Compañía (CHC)	Pesos/pz

5.2.3.2.2 Indicadores de Fletes / pieza Mercado Nacional

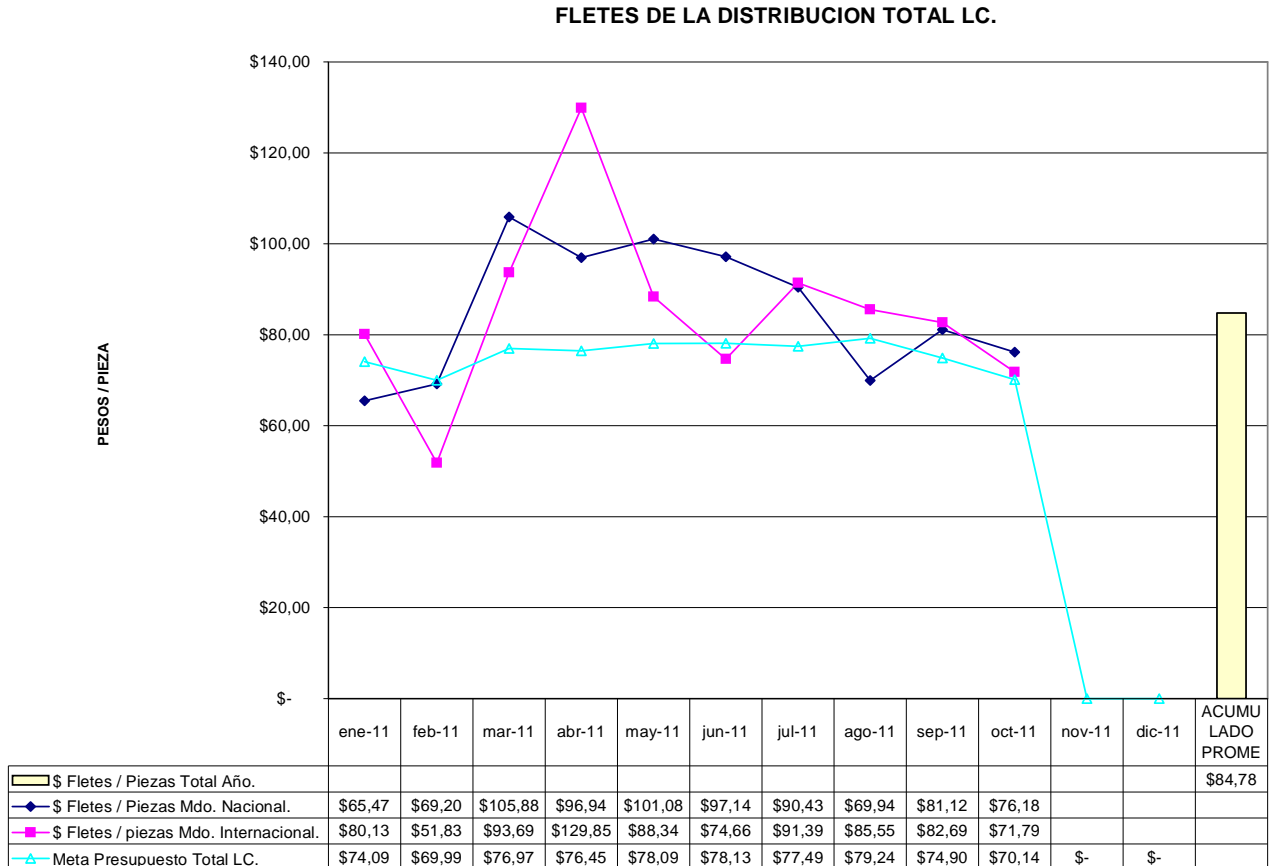
Este indicador permite medir el flete / pieza y el porcentaje de participación del medio de transporte ya sea por paquetero o por directo en el mercado nacional.

Este indicador busca aumentar la rentabilidad de la empresa, ya que si se reduce el valor del Flete / pieza y el porcentaje de participación de las piezas movidas por paquetero, aumenta la rentabilidad de la empresa.

Tabla 12. Matriz de Indicadores de fletes / pieza Nacionales y participación de piezas por tipo de viaje.

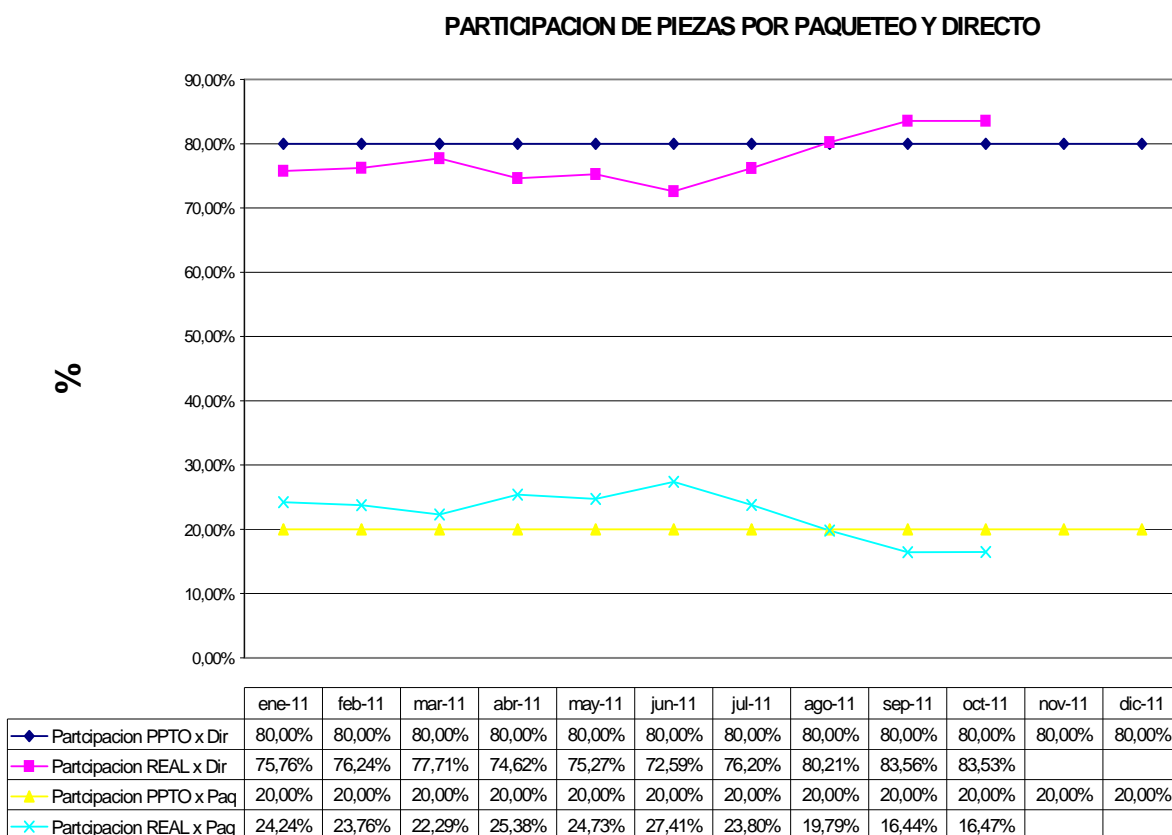
Indicador	Tipo de Indicador	Responsable	Formula	Unidad
Fletes / pieza de la distribución por paqueteo Mercado Nacional LC.	Compensación Variable	Cesar Morales – Francisco Velásquez	Fletes Paqueteo Nacional LC / Piezas movidas por paqueteo Mercado Nacional LC	Pesos/pz
Fletes / pieza de la distribución por directo Mercado Nacional LC.			Fletes Directo Nacional LC / Piezas movidas por directo Nacional LC	Pesos/pz
% Participación piezas movidas por paqueteo Mercado Nacional			Piezas movidas por paqueteo Mercado Nacional LC / Piezas totales Mercado Nacional LC	%
% Participación piezas movidas por directo			Piezas movidas por directo Mercado Nacional LC / Piezas totales Mercado Nacional LC	%

Figura 18. Indicador de Fletes de la distribución Total LC.



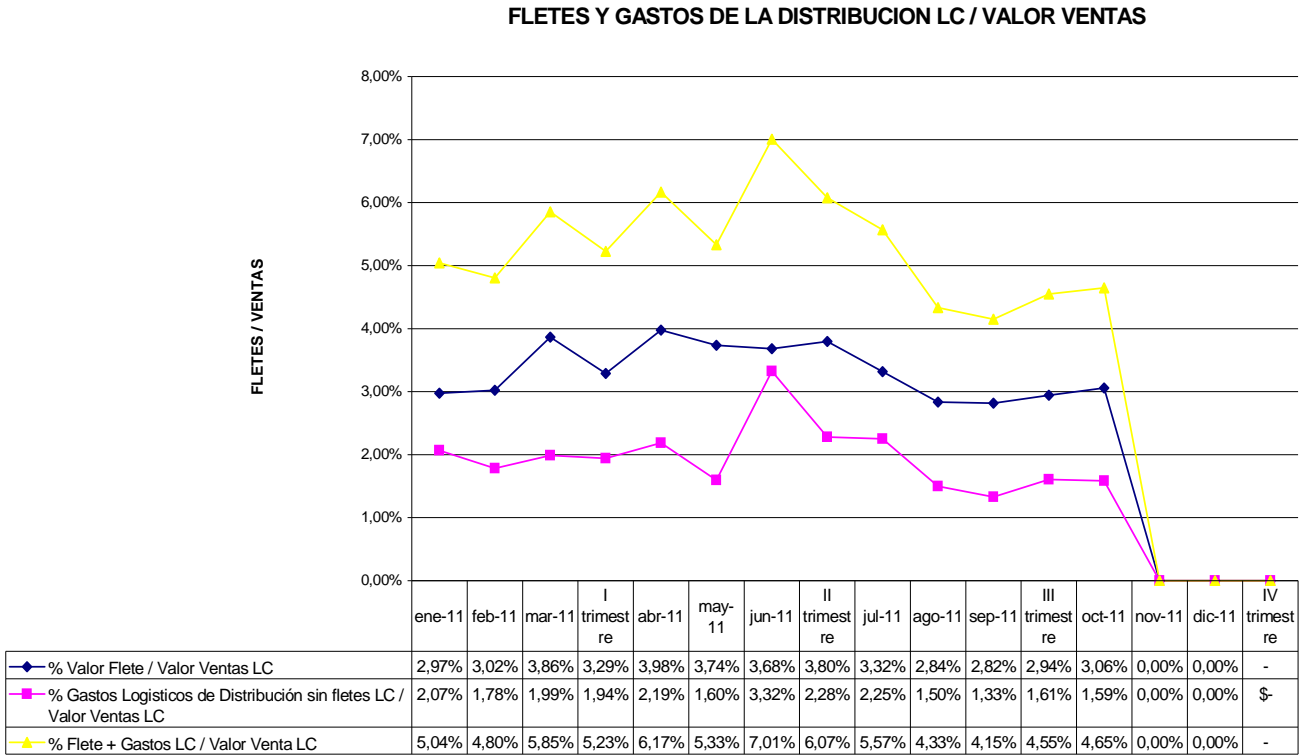
Comportamiento anual del indicador de Gastos de Fletes de la distribución Total LC: En general el gasto de fletes para el mercado nacional durante el año fue desfavorable ya que el valor del flete / pieza fue afectado considerablemente por los altos despachos realizados por paquetero durante los primeros meses del año y por los despachos realizados a destinos donde el flete es muy costoso. Para el mercado Internacional los resultados obtenidos durante el año no son favorables principalmente por la ineficiencia en el cargue de los contenedores.

Figura 19. Indicador de Participación de piezas movidas por Paquetero y Directo.



Comportamiento anual del indicador de participación de piezas movidas por paquetero y Directo: El primer semestre del año no se cumplió con la meta presupuestada y esto se debe a que no se presentaron eventos especiales como lo son Avon y el éxito que ameriten el movimiento de las piezas por directo, aunque los últimos tres meses del año se obtuvieron excelentes resultados que ayudaron a disminuir el valor del flete por pieza para el mercado nacional por la reducción de la utilización del paquetero como medio de transporte.

Figura 20. Indicador de Gastos logísticos y Fletes / Valor de Ventas.



Comportamiento anual del indicador de Fletes y gastos de la distribución LC / Valor de las ventas: Durante el año se presentaron desfavorables resultados y este resultado se debe a los altos volúmenes de mercancía enviada por paqueteo, la ineficiencia el cargue de contenedores, despacho a destinos con fletes muy costosos, valor de la mercancía despachada muy barata. Por otro lado los gastos logísticos de la distribución sin flete también afectaron el indicador porque no se tuvieron en cuenta las proyecciones del almacenaje de la bodega de tablaza realizado por el área de distribución

5.3 ESTADISTICA DE FLETES

El área de Distribución tiene como prioridad llevar un control mensual de los fletes por medio de un archivo llamado “Estadísticas De Fletes”.

Para Locería Colombiana el análisis de los fletes se realiza globalmente por mercado, luego por procesos, luego por segmentos y finalmente por cuenta. Esto es realizado con el fin de llegar a la profundidad del análisis y conocer la situación mensual de lo que pasó desde lo más global, hasta lo más particular.

5.3.1 Fletes Por mercado

Los fletes por mercado se les realiza un seguimiento tanto para el mercado nacional como para el internacional (exportaciones).

Tomando como ejemplo el mercado internacional, a continuación se pueden observar las variables que se controlan en cada mercado.

Tabla 13. Ejemplo de Matriz de Fletes por Mercado (Fletes Nacionales).

Mes	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	Oct-11
Valor Ppto Fletes	\$ 197.022.101	\$197.966.081	\$214.568.319	\$214.568.319	\$243.000.739
Valor Real Fletes	\$194.044.229	\$159.970.778	\$ 204.235.565	\$ 218.306.124	\$ 243.546.909
VARIACION	\$(2.977.872)	\$(37.995.303)	\$(10.332.754)	\$3.737.805	\$546.170
% PPTo Fletes	98,49%	80,81%	95,18%	101,74%	100,22%
Piezas Ppto	1.842.000	1.797.000	2.020.000	2.104.000	2.478.000
Piezas Venta	1.997.614	1.769.007	2.920.068	2.691.128	3.013.368
VARIACION	155.614	-27.993	900.068	587.128	535.368
% Ppto Piezas	108,45%	98,44%	144,56%	127,91%	121,60%
Valor PPto Venta	\$ 4.887.000.000	\$ 4.617.000.000	\$ 5.428.000.000	\$ 5.597.000.000	\$6.564.000.000
Valor Venta Neta	\$5.011.211.409	\$ 4.803.442.983	\$ 7.109.316.281	\$ 7.490.772.698	\$7.757.208.306
VARIACION	\$ 124.211.409	\$ 186.442.983	\$1.681.316.281	\$ 1.893.772.698	\$1.193.208.306
% Ppto Venta Neta	102,54%	104,04%	130,97%	133,84%	118,18%
Valor Ppto Flete x Pieza	\$ 106,96	\$ 110,16	\$ 106,22	\$ 101,98	\$ 98,06
Valor Real Fletes x Pza	\$ 97,14	\$ 90,43	\$ 69,94	\$ 81,12	\$ 80,82
VARIACION	\$ (9,82)	\$ (19,74)	\$ (36,28)	\$ (20,86)	\$ (17,24)
% PPTo Fletes x Pieza	90,82%	82,09%	65,85%	79,54%	82,42%
IND.FL PPTO/ Vtas PPTO.	4,03%	4,29%	3,95%	3,83%	3,70%
IND.FL REAL/ Vtas REALES.	3,87%	3,33%	2,87%	2,91%	3,14%
VARIACION	-0,16%	-0,96%	-1,08%	-0,92%	-0,56%
Variación Eficiencia.	\$ (19.622.495)	\$ (34.911.460)	\$ (105.939.723)	\$ (56.138.177)	\$ (51.953.757)
Variación por Volumen.	\$ 16.644.623	\$ (3.083.842)	\$ 95.606.969	\$ 59.875.982	\$ 52.499.927

5.3.2 Fletes Por proceso

A estos fletes se les lleva un seguimiento para los siguientes procesos: proceso de distribución (VDI), proceso de ventas (VVE), proceso de mercadeo (VME), proceso de publicidad (VPU) y proceso de comercio exterior (VVX).

Tomando como ejemplo el proceso de distribución, a continuación se pueden observar las variables que se miden para cada proceso.

Tabla 14. Ejemplo de Matriz de Fletes por Proceso (Fletes del Proceso de distribución).

PROCESO VDI	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	Oct-11
Valor Ppto Fletes	\$ 244.382.415	\$ 238.241.778	\$ 259.978.846	\$ 259.978.846	\$282.738.279
Valor Real Fletes	\$ 242.476.600	\$ 200.263.254	\$ 261.734.976	\$ 293.090.769	\$294.210.953
VARIACION	\$ (1.905.815,00)	\$ (37.978.524)	\$ 1.756.130	\$ 33.111.923	\$ 11.472.674
% Ppto Fletes	99,22%	84,06%	100,68%	112,74%	104,06%
Valor Ppto Flete x Pieza	\$ 71,50	\$ 71,50	\$ 72,38	\$ 68,42	\$ 70,14
Valor Real Fletes x Pza.	\$ 84,02	\$ 82,64	\$ 68,64	\$ 74,35	\$ 77,36
VARIACION	\$ 12,52	\$ 11,14	\$ (3,74)	\$ 5,93	\$ 7,22
% Ppto Fletes x Pieza	117,51%	115,58%	94,83%	108,67%	110,29%
IND. FL Ppto / Vtas Ppto.	3,03%	3,07%	2,92%	2,91%	2,91%
IND.FL Real / Vtas Reales.	3,68%	3,32%	2,84%	2,82%	3,06%
VARIACION	0,65%	0,25%	-0,09%	-0,09%	0,15%
Variación Eficiencia.	\$ 36.128.826	\$ 26.996.344	\$ (14.266.224)	\$ 23.385.019	\$ 27.448.544
Variación por Volumen.	\$ (38.034.641)	\$ (64.974.868)	\$16.022.354	\$ 9.726.903	\$ (15.975.870)

5.3.3 Fletes Por segmento

Estos fletes son controlados para los siguientes segmentos de clientes definidos para Vajillas Corona:

- **Chcco:** (Exportaciones a EEUU y canada).
- **Demer:** Este segmento incluye países de Centroamérica y Europa como lo son Costa Rica, Aruba, Cuba, Panamá, República Dominicana, Bahama, Guatemala.
- **Mdoam Exp** (Mercado ampliado exportaciones): Conformado por Ecuador, Perú, Argentina, Chile, Brasil, Venezuela, Bolivia, Uruguay.

- **Mdoam Nal:** (Mercado ampliado nacional): Solo incluye el mercado de Colombia.
- **Mexic:** (Exportaciones a México y reaprovisionamiento a CMC).

Tomando como ejemplo el segmento DEMER, a continuación se pueden observar las variables que se controlan en cada uno de los segmentos.

Tabla 15. Ejemplo de Matriz de Fletes por Segmento (Fletes del Segmento DEMER).

	Mes	Jun-11	Jul-11	Agos-11	Sep-11	Oct-11
D E M E R	Valor Ppto Fletes Cont	\$ 20.806.057	\$ 28.954.382	\$ 30.955.164	\$ 23.468.201	\$ 23.197.413
	Valor Real Fletes Cont.	\$ 20.858.505	\$ 7.504.590	\$ 8.650.247	\$ 21.504.750	\$ 7.413.577,00
	VARIACION	\$ 52.448,00	\$ (21.449.792)	\$ (22.304.917)	\$ (1.963.451)	\$ (15.783.836)
	% Ppto Fletes	100,25%	25,92%	27,94%	91,63%	31,96%
	Piezas Ppto	302.000	421.000	450.000	341.000	337.000
	Piezas Venta Real.	324.811	132.751	198.935	184.182	99.637
	VARIACION	22.811	-288.249	-251.065	-156.818	-237.363
	% Ppto Piezas	107,55%	31,53%	44,21%	54,01%	29,57%
	Valor PPto Venta	\$ 592.000.000	\$ 891.000.000	\$1.006.000.000	\$ 664.000.000	\$ 686.000.000
	Valor Venta Neta	\$ 548.930.905	\$ 255.109.907	\$ 564.148.958	\$ 502.445.393	\$ 244.267.104
	VARIACION	\$ (43.069.095)	\$ (635.890.093)	\$ (441.851.042)	\$ (161.554.607)	\$ (441.732.896)
	% Ppto Venta Neta	92,72%	28,63%	56,08%	75,67%	35,61%
	Valor Ppto Flete Por Pieza	\$ 68,89	\$ 68,78	\$ 68,79	\$ 68,82	\$ 68,84
	Vr. Fletes x Pza	\$ 64,22	\$ 56,53	\$ 43,48	\$ 116,76	\$ 74,41
	VARIACION	\$ (4,68)	\$ (12,24)	\$ (25,31)	\$ 47,94	\$ 5,57
	% PPto Fletes x Pieza	93,21%	82,20%	63,21%	169,65%	108,09%
	IND. FL Ppto / Vtas Ppto.	3,51%	3,25%	3,08%	3,53%	3,38%
	IND.FL Real / Vtas Reales.	3,80%	2,94%	1,53%	4,28%	3,04%
	VARIACION	0,29%	-0,31%	-1,54%	0,75%	-0,35%
	Variación Eficiencia.	\$ (1.519.098)	\$ (1.625.394)	\$ (5.034.343)	\$ 8.829.030	\$ 555.058
Variación por Volumen.	\$ 1.571.546	\$ (19.824.398)	\$ (17.270.574)	\$ (10.792.481)	\$ (16.338.894)	

5.3.4 Fletes Por cuenta

La matriz de fletes por cuenta se le lleva un seguimiento a los fletes por: directos (envío masivo y semimasivos), paqueteo, devoluciones, crossdocking (principalmente a la plataforma de crossdocking del Éxito), interno (traslados de mercancía de la planta al Centro de distribución, o del Centro de distribución a Tablaza).

Tomando como ejemplo la distribución por directo, a continuación se pueden observar las variables que se controlan en todas las cuentas.

Tabla 16. Ejemplo de Matriz de Fletes por Cuenta (Fletes Nacionales Directos).

FLETE NAL DIRECTO					
Mes	jun-11	Jul-11	Agos-11	Sep-11	Oct-11
Participación PPTO x Dir	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%
Participación REAL x Dir	72,59%	76,20%	80,21%	83,56%	83,53%
Valor Ppto Fletes	\$ 166.558.475	\$ 116.328.961	\$ 119.635.731	\$ 182.279.798	\$ 187.694.492
Valor Fletes	\$ 93.062.781	\$ 71.436.077	\$ 116.608.840	\$ 110.874.997	\$ 152.451.703
VARIACION	\$ (73.495.694)	\$ (44.892.884)	\$ (3.026.891)	\$ (71.404.801)	\$ (35.242.789)
% Ppto Fletes	55,87%	61,41%	97,47%	60,83%	81,22%
Piezas Ppto	1.473.600	1.437.600	1.616.000	1.683.200	1.982.400
Piezas Real Venta	1.450.068	1.348.058	2.342.077	2.248.707	2.517.066
VARIACION	-23.532	-89.542	726.077	565.507	534.666
% Ppto Piezas	98,40%	93,77%	144,93%	133,60%	126,97%
Valor PPTO Venta	\$ 3.909.600.000	\$ 3.693.600.000	\$ 4.342.400.000	\$ 4.477.600.000	\$ 5.251.200.000
Valor Venta Neta	\$ 3.637.638.361	\$ 3.660.426.973	\$ 5.702.115.379	\$ 6.259.289.666	\$ 6.479.596.098
VARIACION	\$ (271.961.638)	\$ (33.173.027)	\$ 1.359.715.379	\$ 1.781.689.666	\$ 1.228.396.098
% Ppto Venta Neta	93,04%	99,10%	131,31%	139,79%	123,39%
Valor Ppto Flete x Pieza	\$ 113,03	\$ 80,92	\$ 74,03	\$ 108,29	\$ 94,68
Vr. Real Fletes x Pza Cont	\$ 64,18	\$ 52,99	\$ 49,79	\$ 49,31	\$ 60,57
VARIACION	\$ (48,85)	\$ (27,93)	\$ (24,24)	\$ (58,99)	\$ (34,11)
% Ppto Fletes x Pieza	56,78%	65,49%	67,25%	45,53%	63,97%
IND.FL PPTO/ Vtas PPTO	4,26%	3,15%	2,76%	4,07%	3,57%
IND.FL REAL/ Vtas REALES.	2,56%	1,95%	2,05%	1,77%	2,35%
VARIACION	-1,70%	-1,20%	-0,71%	-2,30%	-1,22%
Variación Eficiencia.	\$ (70.835.912)	\$ (37.647.267)	\$ (56.779.816)	\$ (132.645.546)	\$ (85.865.224)
Variación por Volumen.	\$ (2.659.781)	\$ (7.245.617)	\$ 53.752.925	\$ 61.240.744	\$ 50.622.436,22

5.4 ANALISIS DE INDICADORES CRITICOS

INDICADORES DE SERVICIO (RECHAZOS)		Valor de los rechazos asociados a otros distribución	Valor de los rechazos asociados al transportador	Valor total de los rechazos asociados a distribución LC.	
CLASE		Decreciente	Decreciente	Decreciente	
MES	JUNIO	META	\$ 5'000,000	\$15'000,000	\$ 20'000,000
		VALOR	\$ -	\$7.639.363	\$7.639.363
		ANALISIS	Excelente resultado del mes ya que no se presentaron rechazos relacionados con la distribución y la programación.	Se obtuvieron buenos resultados y se cumplió con la meta. 4.502.488 de los 7,639,363 son ocasionados por roturas y 3.136.874 por falta de entrega por parte del transportador.	El resultado mejoró considerablemente en comparación con los meses anteriores ya que no se presentaron altas roturas en comparación con los meses anteriores.
		ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas.	No se requiere tomar acciones correctivas.	No se requiere tomar acciones correctivas.
	JULIO	META	\$ 5'000,000	\$15'000,000	\$ 20'000,000
		VALOR	\$ -	\$29.229.389	\$29.229.389
		ANALISIS	Se continúa obteniendo excelentes resultados y cumplimiento de la meta ya que no se presentaron rechazos asociados a la distribución y programación.	22.346.032 son ocasionados por roturas y 6.883.356 ocasionados por mercancía no entregada por el transportador	El resultado evidencia altos valores de rechazos ocasionados principalmente por el transportador, lo cual requiere acciones correctivas con L&T.
		ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas.	Se esta redefiniendo las rutas de programación de despachos con el fin de disminuir el número de toques o veces de manipulación de la mercancía para reducir las roturas.	Se esta redefiniendo las rutas de programación de despachos y así disminuir el número de toques o veces de manipulación de la mercancía para reducir las roturas.
	AGOSTO	META	\$ 5'000,000	\$15'000,000	\$ 20'000,000
		VALOR	\$ (231.915,32)	\$21.342.968	\$21.574.884

	ANALISIS	Esta devolución corresponde a un pedido realizado a principio de Agosto de marcas (PEDRO DOMINGUEZ) que salió con 10 piezas de menos y que fueron despachadas el 30 de Agosto.	15.020.664 son ocasionados por roturas y 6.322.304 ocasionados por mercancía no entregada por el transportador.	Aunque hay una reducción en comparación con el mes anterior, el valor de los rechazos para le mes de Agosto sigue siendo considerablemente alto a causa principalmente por roturas de mercancía ocasionada por el transportador.
	ACCIONES CORRECTIVAS	El personal encargado del picking, preparación del despacho y cargue de mercancía al vehículo, debe realizar como política de despacho una segunda revisión y conteo de la mercancía para tener certeza de la mercancía que se le está entregando al cliente y no entregarle ni más ni menos de lo esta necesitando.	Se recomienda y realizar evaluación a los transportistas y realizar una capacitación o si es necesario estudiar la posibilidad de cambio de personal transportista por personal más responsable y que transporte la mercancía con mayor delicada, teniendo en cuenta que es un producto frágil.	Se recomienda y realizar evaluación a los transportistas y realizar una capacitación o si es necesario estudiar la posibilidad de cambio de personal transportista por personal más responsable y que transporte la mercancía con mayor delicada, teniendo en cuenta que es un producto frágil.
SEPTIEMBRE	META	5'000,000	\$15'000,000	\$ 20'000,000
	VALOR	\$ -	\$24.902.305	\$24.902.305
	ANALISIS	Excelente resultado del mes ya que no se presentaron rechazos relacionados con la distribución y la programación.	Nuevamente se presentan altos valores de rechazos, en donde 22.873.049 es por rotura de Mercancía por el transportador y 2.029.255 es por Mercancía no entregada por el transportador.	El resultado evidencia altos valores de rechazos ocasionados principalmente por el transportador.
	ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas.	Diminuir el numero de toques en los envíos por paquetero para reducir las roturas.	Diminuir el numero de toques en los envíos por paquetero para reducir las roturas.
OCTUBRE	META	\$ 5'000,000	\$15'000,000	\$ 20'000,000
	VALOR	\$ -	\$ 15'007,176	\$ 15'007,176

		ANALISIS	Excelente resultado del mes ya que no se presentaron rechazos relacionados con la distribución y la programación.	Mejora notablemente el indicador con respecto a los meses anteriores y se cumple con la meta presupuestada. 14'489138 son ocasionados por rotura y 518,000 por mercancía no entregada por el transportador	Mejora notablemente el indicador con respecto a los meses anteriores y se cumple con la meta presupuestada. 14'489138 son ocasionados por rotura y 518,000 por mercancía no entregada por el transportador
		ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas.	Continuar implementado la reprogramación de las rutas y evaluación a transportistas.	Continuar implementado la reprogramación de las rutas y evaluación a transportistas.

INDICADORES DE CONFIABILIDAD INVENTARIO		DE DEL	% Confiabilidad del inventario en referencias LC	% Confiabilidad del inventario en referencias CMC	% Confiabilidad del inventario en referencias CHC
TENDENCIA			Creciente	Creciente	Creciente
MES	JUNIO	META	98,00%	98,00%	98,00%
		VALOR	99,75%	0,00%	95,83%
		ANALISIS	Se obtuvo un buen resultado y se cumplió con la meta propuesta, esto de debe a la constancia y disciplina en el conteo de inventario cíclico.	No se realiza conteo de inventario para no generar un extracosto.	No se ha cumplido con la meta, y este resultado es obtenido a causa de error en los despachos ocasionando faltantes y error en los conteos cíclicos
		ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas	Se recomienda realizar conteo del inventario ya sea trimestral o semestral para conocer la confiabilidad del inventario y la administración del inventario en CMC.	Se cambió el operador logístico CEVA que administraba la bodega DU por el operador logístico MIFS.
	JULIO	META	98,00%	98,00%	98,00%
		VALOR	99,75%	0,00%	97,87%
		ANALISIS	Se continua presentando un excelente nivel de confiabilidad en referencias del inventario de Producto Terminado.	No se realiza conteo de inventario para no generar un extracosto.	El indicador muestra mejores resultados aunque no se ha cumplido con la meta presupuestada.
		ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas	Se debe estudiar la necesidad de realizar el conteo de inventario y determinar cada cuanto tiempo es adecuado realizarlo con el fin de no aumentar demasiado los costos y conocer la confiabilidad del inventario.	Se debe realizar una comparación de libros semanalmente, adecuada periodicidad en cíclicos, mejor análisis y confirmación de datos antes de hacer ajustes.
	AGOSTO	META	98,00%	98,00%	98,00%
		VALOR	99,64%	0,00%	98,11%

	ANALISIS	El indicador muestra un cumplimiento de la meta y esto se debe a la buena gestión de los inventarios por medio de comparación de libros semanalmente, adecuada periodicidad en cíclicos, mejor análisis y confirmación de datos antes de hacer ajustes.	No se realiza conteo de inventario para no generar un extracosto.	El indicador muestra un cumplimiento total de la meta y las acciones correctivas emprendidas en los meses anteriores han mostrado excelentes resultados.
	ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas	Programar conteo de inventario semestralmente a cargo de Fanny Martínez Pavana	No se requiere tomar acciones correctivas
SEPTIEMBRE	META	98,00%	98,00%	98,00%
	VALOR	99,56%	0,00%	96,49%
	ANALISIS	El resultado muestra una buena gestión del inventario y se cumplió con la meta presupuestada.	No se realiza conteo de inventario para no generar un extracosto.	Se presenta una disminución de la confiabilidad del inventario con respecto a los meses anteriores, lo cual hace necesario la realización de ajustes de inventario.
	ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas	Se debe estudiar la necesidad de realizar el conteo de inventario semestralmente con el fin de no aumentar demasiado los costos y conocer la confiabilidad del inventario.	Se recomienda hacer capacitaciones de personal encargado de realizar los despachos para que mejoren las actividades a desarrollar y reduzcan los error en los despachos y programar nuevamente conteo del inventario para descartar que haya sido un error de conteo del inventario.
OCTUBRE	META	98,00%	98,00%	98,00%
	VALOR	99,63%	0,00%	93,53%

	ANALISIS	El resultado muestra una buena gestión del inventario y se cumplió con la meta presupuestada.	No se realiza conteo de inventario para no generar un extracosto.	Se presenta una disminución de la confiabilidad del inventario con respecto a los meses anteriores, lo cual hace necesario la realización de ajustes de inventario.
	ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas	Se recomienda realizar conteo físico del inventario a final de año llevar un control y tener conocimiento de la confiabilidad del inventario.	Programar conteo cíclico de inventario a referencias con diferencias.

INDICADOR DE GASTOS LOGISTICOS DE LA DISTRIBUCION SIN FLETES		% Cumplimiento Gastos logísticos sin fletes	
TENDENCIA		Decreciente	
MES	JUNIO	META	98,00%
		VALOR	148,87%
		ANALISIS	El resultado es desfavorable ya que el indicador fue afectado por 70.000.000 de gastos en provisiones de inventario obsoleto.
		ACCIONES CORRECTIVAS	Revisar y normalizar manejo de provisiones con el área financiera para que el presupuesto de provisiones este acorde con lo que se pretende gastar en el mes.
	JULIO	META	98,00%
		VALOR	107,29%
		ANALISIS	Mejora el indicador con respecto al mes anterior, aunque no se cumple con el presupuesto y se sobrepasa en 9.000.000 aproximadamente los gastos logísticos de la distribución sin fletes con lo que estaba presupuestado.
		ACCIONES CORRECTIVAS	Al inicio de año el área financiera debe tener en cuenta los presupuestos y proyecciones realizadas por cada área.
	AGOSTO	META	98,00%
		VALOR	110,49%
		ANALISIS	Se redujo el presupuesto de gastos y no se tuvieron en cuenta las proyecciones del almacenaje de la bodega de tablaza realizado por el área de distribución y se aumentaron los gastos de viaje ocasionado por el viaje que Juan Bautista Trujillo realizó a Estados Unidos el cual no estaba presupuestado.
		ACCIONES CORRECTIVAS	Al inicio de año el área financiera debe tener en cuenta los presupuestos y proyecciones realizadas por cada área.
	SEPTIEMBRE	META	98,00%
		VALOR	110,70%
		ANALISIS	Se redujo el presupuesto de gastos y no se tuvieron en cuenta las proyecciones del almacenaje de la bodega de tablaza realizado por el área de distribución.
		ACCIONES CORRECTIVAS	Al inicio de año el área financiera debe tener en cuenta los presupuestos y proyecciones realizadas por cada área.
OCTUBRE	META	98,00%	
	VALOR	107,49%	
	ANALISIS	Se continúa presentando un incremento de los gastos logísticos de la distribución sin flete contra presupuesto ocasionado por la inadecuada provisión del bodegaje.	

	ACCIONES CORRECTIVAS	A principio de cada año realizar una provisión el área de distribución junto con el área financiera para proyectar adecuadamente los gastos que se van a presentar durante el año.
--	-------------------------	--

INDICADORES DE GASTOS LOGISTICOS DE LA DISTRIBUCION (FLETES)		\$ Fletes / Piezas Mercado. Nacional.	\$ Fletes / piezas Mercado. Internacional.	\$ Fletes / piezas totales LC.	
TENDENCIA		Decreciente	Decreciente	Decreciente	
MES	JUNIO	META	\$ 70,00	\$ 44,75	\$ 71,47
		VALOR	\$ 97,14	\$ 74,66	\$ 90,22
		ANALISIS	Este indicador se ve altamente afectado por el alto porcentaje de despachos enviados por paqueteo en el cual la pieza distribuida es más costosa.	El indicador aunque fue relativamente bueno, para los segmentos de CHC y MDOAMP EXP se presento ineficiencia en el cargue de contenedores.	En general no se obtuvieron buenos resultados por dos principales factores: Ineficiencia en el cargue de contenedores y mayor participación de despachos por paqueteo.
		ACCIONES CORRECTIVAS	Conformar un grupo de análisis para reducir el numero de despachos por paqueteo y el valor del flete / pieza.	Aumentar la eficiencia de cargue, por medio de los vendedores de Vajillas corona los cuales hagan negociaciones con los clientes y aumenten las cantidades vendidas.	Realizar una licitación con empresas transportadoras para tener el menor valor del flete.
	JULIO	META	\$ 70,00	\$ 44,75	\$ 71,47
		VALOR	\$ 90,43	\$ 91,39	\$ 90,69
		ANALISIS	Aunque hubo una disminución del flete/pieza en el mercado nacional en comparación con el mes anterior aunque este sigue afectado por el porcentaje de despachos enviados por paqueteo.	El indicador muestra una alta ineficiencia en el cargue de los contenedores principalmente en los que fueron despachados para el segmento MDOAMP EXP.	En general no se obtuvieron buenos resultados por dos principales factores: Ineficiencia en el cargue de contenedores, mayor participación de despachos por paqueteo.

	ACCIONES CORRECTIVAS	Realizar un estudio de frecuencias que permita disminuir número de envíos por paqueteo semanales a quincenales o mensuales y cuantificar el ahorro obtenido.	Se debe realizar un estudio para calcular el porcentaje de utilidad que se obtiene al enviar en despacho en donde se pueda tomar la decisión de envío o cancelación del despacho.	Se debe agrupar despachos por destino y disminuir la frecuencia de los despachos a clientes en destinos costosos a nivel nacional y realizar un estudio de rentabilidad a cada despacho exportado.
AGOSTO	META	\$ 70,00	\$ 44,75	\$ 71,47
	VALOR	\$ 69,94	\$ 85,55	\$ 73,60
	ANALISIS	El indicador mejora notablemente ya que para este mes se envió un alto porcentaje de piezas por directo en despachos a clientes como Avon y Éxito principalmente, se vendió 2.900.000 piezas con un valor de flete de 204.000.000 aproximadamente.	Se continúa presentando una ineficiencia en el cargue de los contenedores principalmente en los destinados para el segmento MDOAMP EXP y MEX además de que el valor del flete para este mes fue mucho mas alto que el mes anterior.	Se presento una notable mejora para el mes de Agosto ya que se enviaron mayores despachos por directo, aunque se presento ineficiencia en cargue de contenedores para el MDO EXP.
	ACCIONES CORRECTIVAS	No es necesario tomar acciones correctivas.	Se debe realizar un estudio para calcular el porcentaje de utilidad que se obtiene al enviar en despacho en donde se pueda tomar la decisión de envío o cancelación del despacho.	Realizar una reunión con expertos en logísticas de otras empresas para conocer las mejores prácticas logísticas y generar lluvia de ideas que permitan disminuir el valor del flete / pieza.
SEPTIEMBR E	META	\$ 70,00	\$ 44,75	\$ 71,47
	VALOR	\$ 81,12	\$ 82,69	\$ 81,62

	ANALISIS	Se vendieron 2.691.128 piezas con un valor de flete de 218.000.000 aproximadamente. Lo que quiere decir que se vendieron menos piezas que el mes anterior y el flete fue relativamente más costoso.	Se movieron mas piezas para el Mercado exportación y se pagó un flete mucho mas alto que los meses anteriores, además en algunos despachos se presentó ineficiencia en el cargue de los contenedores.	Aumento el valor del flete/ pieza con respecto al mes anterior ya que se pagó un alto valor de flete y se presentó ineficiencia en el cargue de los contenedores.
	ACCIONES CORRECTIVAS	Se estudia la posibilidad de agrupar despachos por destinos o negociar con mayoristas para que atiendan a los clientes a los cuales es costoso hacerle llegar el producto porque el valor del flete a estas ciudades es alto.	Se debe realizar un estudio de porcentaje de utilidad que se obtiene al enviar en despacho en donde se pueda tomar la decisión de envío o cancelación del despacho.	Se debe agrupar despachos por destino y disminuir la frecuencia de los despachos a clientes en destinos costosos a nivel nacional y realizar un estudio de rentabilidad a cada despacho exportado.
OCTUBRE	META	\$ 70,00	\$ 70.93	\$ 71,47
	VALOR	\$ 76,18	\$ 71,79	\$ 78,95
	ANALISIS	El indicador mejora con respecto al mes anterior ya que se vendieron 3013368 piezas donde el valor del flete para mover estas piezas fue de \$ 229.565.626.	El indicador mejora notablemente en comparación con el mes anterior, este resultado se presenta por mejora en la eficiencia de los cargues, aunque no hay un cumplimiento de la meta.	Se observa mejoramiento del indicador con respecto al mes anterior, aunque aun no hay un cumplimiento de la meta.

		ACCIONES CORRECTIVAS	<p>Crear un sistema de transporte integrado con las unidades de negocio de corona como con GAMA y SUMICOL que permita transportar los productos de las 3 compañías, en donde sea mucho más barato el valor del flete, aprovechando mucho mas el cargue del vehículo.</p>	<p>Estudiar un rediseño del empaque del producto para aprovechar mejor el volumen del carro y tener mayor eficiencia.</p>	<p>Se propone un rediseño de empaque que permita la optimización del cargue de vehículos.</p>
--	--	----------------------	--	---	---

INDICADORES DE GASTOS LOGISTICOS DE LA DISTRIBUCION (FLETES)			Participación REAL x Directos	Participación REAL x Paqueteo
TENDENCIA			Decreciente	Decreciente
MES	JUNIO	META	80,00%	20,00%
		VALOR	72,59%	27,41%
		ANALISIS	No se presentaron despachos especiales en este mes que justificara la utilización de este medio de transporte.	El resultado es desfavorable ocasionado por la bajo cantidad despachada por destino que obliga a la compañía a usar él paqueteo como medio de transporte
		ACCIONES CORRECTIVAS	Se conformo un grupo de análisis el cual debe generar propuesta para reducir el porcentaje de participación de paqueteo y entre estas propuestas esta la de agrupar clientes por ciudad de destino.	Se conformo un grupo de análisis el cual debe generar propuesta para reducir el porcentaje de participación de paqueteo y entre estas propuestas esta la de agrupar clientes por ciudad de destino.
	JULIO	META	80,00%	20,00%
		VALOR	76,20%	23,80%
		ANALISIS	Aumenta las cantidades de despachos por Directo aunque aun no se cumple con la meta propuesta.	Se presenta una notable mejora en comparación con el mes anterior, pero aun el indicador esta 3,80 puntos porcentuales sobre la meta.
		ACCIONES CORRECTIVAS	Crear una política de despachos por paqueteo la cual solo se puedan despachar envíos por paqueteo quincenal o mensualmente.	Crear una política de despachos por paqueteo la cual solo se puedan despachar envíos por paqueteo quincenal o mensualmente.
	AGOSTO	META	80,00%	20,00%
		VALOR	80,21%	19,79%
		ANALISIS	Se cumplió con la meta ya que para este mes se aumentó el volumen de despachos masivos a clientes como Avon y Éxito principalmente.	Se cumplió con la meta y se espera que para el próximo mes disminuya aún más los envíos por paqueteo.
		ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas	No se requiere tomar acciones correctivas
	SEPTIEMBRE	META	80,00%	20,00%
		VALOR	83,56%	16,44%

	ANALISIS	Excelente resultado ya que se cumplió con la meta de superar el 80% de envío de mercancía por masivo, esto se debe al envío de despachos especiales principalmente de Avon.	Disminuyó la cantidad de mercancía enviada por paquetero lo cual ayuda a tener buenos resultados en la gestión y la rentabilidad de la empresa.
	ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas	No se requiere tomar acciones correctivas
OCTUBRE	META	80,00%	20,00%
	VALOR	83,53%	16,47%
	ANALISIS	Excelente resultado ya que se cumplió con la meta de superar el 80% de envío de mercancía por masivo, esto se debe a la presentación de despachos especiales principalmente de Avon.	Disminuyó la cantidad de mercancía enviada por paquetero ya que se continúan enviando despachos especiales de AVON.
	ACCIONES CORRECTIVAS	No se requiere tomar acciones correctivas	No se requiere tomar acciones correctivas

INDICADORES DE GASTOS LOGISTICOS DE LA DISTRIBUCION (FLETES)		% Valor Flete / Valor Ventas LC	
TENDENCIA		Decreciente	
MES	JUNIO	META	3,00%
		VALOR	3,68%
		ANALISIS	El resultado es desfavorable en donde las principales causas son la participación de piezas movidas por paqueteo, ineficiencia en cargue en exportaciones, valor de la mercancía barata y despachos a destinos muy costosos.
		ACCIONES CORRECTIVAS	Reducción de las frecuencia de envío por paqueteo, crear una política de despacho el cual impida el envío de mercancía para exportación cuando este no sea rentable.
	JULIO	META	3,00%
		VALOR	3,32%
		ANALISIS	El resultado es desfavorable en donde se especula que las principales causas son la participación de piezas movidas por paqueteo, ineficiencia en cargue en exportaciones, valor de la mercancía barata, destino de despachos muy costosos.
		ACCIONES CORRECTIVAS	Se esta formando un grupo de análisis para encontrar las reales causas y lograr reducir un 1% el indicador, no permitiendo así que el flete / ventas sobrepase del 3%. En el mes de Noviembre se presentaran las propuestas a gerencia para su posterior aprobación y puesta en marcha.
	AGOSTO	META	3,00%
		VALOR	2,84%
		ANALISIS	El resultado mejora notablemente y se cumple con la meta. Este resultado se debe principalmente al aumento de mercancía transportada por directo, en donde el valor del flete / pieza es mucho mas barato.
		ACCIONES CORRECTIVAS	Aplicar una plataforma de crossdocking con carrefour en donde se consolide toda la mercancía en una sola plataforma por cada ciudad y de allí repartirla a cada cliente de la misma ciudad.
SEPTIEMBRE	META	3,00%	
	VALOR	2,82%	
	ANALISIS	El resultado continúa mejorando principalmente por los altos volúmenes de mercancía enviada por masivo	

	ACCIONES CORRECTIVAS	Agrupar los despachos en las principales ciudades y de allí repartirla a cada cliente o negociar con los mayoristas para que estos atiendan a los clientes que son más costosos de atender por el valor del flete tan alto.
OCTUBRE	META	3,00%
	VALOR	3,06%
	ANALISIS	El indicador aumenta desfavorablemente y se sobrepasa en un 0.06% sobre la meta.
	ACCIONES CORRECTIVAS	Se estudia la posibilidad de comprar carros transportadores propios de la empresa Vajillas Corona, lo cual permite reducir el valor del flete.

6. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS OPERADORES LOGISTICOS

6.1 Indicadores de gestión para control de Operadores Logísticos

NOMBRE INDICADOR	Exactitud en Referencias del Inventario.
ALIMENTA	Analista de inventarios.
REVISIÓN A CARGO DE	Analista de inventarios - Coordinador de Distribución Física Internacional - Jefe de Área.
OBJETIVO	Garantizar la confiabilidad del inventario físico Vs el inventario teórico.
MÉTRICA	Confiabilidad (Número de referencias inventariadas sin diferencia / total de referencias inventariadas) * Cobertura (Número de referencias inventariadas / total de referencias.)
No. De referencias exactas	Numero de referencias que durante el inventario no presentaron diferencia contra los libros.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje (%)
NIVEL CRITICO	95%
META	99%
NIVEL ÓPTIMO	100%
PERIODICIDAD DE REVISIÓN	Mensual.
OBTENCIÓN DE LOS DATOS	Informe de resultados generado por el Operador Logístico.
OBSERVACIONES	Factor critico para la evaluación de la gestión del Operador Logístico.

NOMBRE INDICADOR	Variación del Inventario. (Ajustes por diferencias y Rotura)
ALIMENTA	Analista de inventarios.
REVISIÓN A CARGO DE	Analista de inventarios - Coordinador de Distribución Física Internacional - Jefe de Área.
OBJETIVO	Controlar la correcta conservación y manejo del Inventario.
MÉTRICA	Costo de variación del Inventario. (Ajustes por diferencias y Rotura) / Valor total en libros del inventario.
Total de Ubicaciones contadas	
Costo total Ajustes incluye rotura	Costo de la mercancía que fue ajustada y presento rotura.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje (%)
NIVEL CRITICO	0.10%
META	0.05%
NIVEL OPTIMO	0%
PERIODICIDAD DE REVISIÓN	Mensual.
OBTENCIÓN DE LOS DATOS	Informe de resultados generado por el Operador logístico.
OBSERVACIONES	Hacer buenas prácticas de manejo de la mercancía en toda la operación.

NOMBRE INDICADOR	Densidad de almacenamiento.
ALIMENTA	Operador Logístico.
REVISIÓN A CARGO DE	Coordinador Distribución Física Internacional - Jefe de Área.
OBJETIVO	Asegurar que el promedio de piezas mensuales almacenadas sea casi la capacidad que se tiene de almacenamiento.
MÉTRICA	Número de piezas almacenadas / Número de posiciones ocupadas
Número de piezas almacenadas	Número de piezas registradas el día de la toma de datos.
UNIDAD DE MEDIDA	Piezas / Posición.
NIVEL CRITICO	Difiere de operador a operador.
META	Difiere de operador a operador.
NIVEL OPTIMO	Difiere de operador a operador.
PERIODICIDAD DE REVISIÓN	Mensual.
OBTENCIÓN DE LOS DATOS	Informe de piezas y posiciones.
OBSERVACIONES	Controlar la homogenización y optimización del almacenamiento.

NOMBRE INDICADOR	Cumplimiento en la Entrega de despacho.
ALIMENTA	Operador Logístico.
REVISIÓN A CARGO DE	Coordinador Distribución Física Internacional.
OBJETIVO	Controlar que los despachos se estén cumpliendo con la promesa de entrega al cliente.
MÉTRICA	Número Pedidos despachados a tiempo / Total de pedidos despachados.
# Pedidos entregados a tiempo	Pedidos que se despacharon en la fecha solicitada por el cliente o antes.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje (%)
NIVEL CRITICO	90%
META	95%
NIVEL OPTIMO	100%
PERIODICIDAD DE REVISIÓN	Mensual.
OBTENCIÓN DE LOS DATOS	Informe de resultados generado por Vajillas.
OBSERVACIONES	Evaluar el nivel de servicio.

NOMBRE INDICADOR	Gasto total de flete por pieza
ALIMENTA	Operador Logístico.
REVISIÓN A CARGO DE	Coordinador Distribución Física Internacional.
OBJETIVO	Determinar el valor del flete por el número de unidades despachadas.
MÉTRICA	Total Gastos de flete / Total de piezas despachadas
NIVEL CRITICO	Difiere de operador a operador.
META	Difiere de operador a operador.
NIVEL OPTIMO	Difiere de operador a operador.
UNIDAD DE MEDIDA	Difiere de operador a operador.
PERIODICIDAD DE REVISIÓN	Mensual

6.2 RESPONSABILIDADES LOGÍSTICAS

- Los informes de indicadores de gestión y los informes de gastos deben ser enviados por el Operador logístico cada mes a Vajillas Corona por medio virtual.
- Se deben realizar reuniones mensuales con el operador logístico para revisar los indicadores de gestión.
 - ✓ Las reuniones se deberán hacerse por teleconferencia o personalizada cuando la distancia de los implicados lo permita.
- Se deben reportar los indicadores para el control y seguimiento, y con las especificaciones del negocio contratado, excepto los explícitamente contemplados en acuerdos comerciales particulares.
- Se deben enviar los informes de gastos (Fletes, Almacenamiento y otros) con el detalle de las cuentas.
 - ✓ Para el cobro de almacenaje, este debe contener explícitamente los gastos fijos y variables, y cada uno con su detalle, más otros cobros adicionales relacionados con el almacenamiento, con el fin de ejercer control permanente que garantice el cumplimiento del gasto Vs el presupuesto aprobado.
 - ✓ Al cobro de fletes se debe anexar un soporte de los despachos del periodo y deben a su vez contener como mínimo los siguientes aspectos para controlar el desempeño de la administración en los gastos de transporte en aquellos operadores donde aplique: Si es local ó Foráneo (fuera del límite geográfico acordado con el operador), Directo o consolidado (Paqueteo), # factura nuestra o remesa, ciudad de destino, Estado de destino, cliente, Cantidad de piezas, Cantidad de cajas, Valor del flete, flete / pieza o flete / caja. Vajillas tendrá un registro para agrupar esta información.
- Se debe levantar un acta de cada reunión como registro y constancia de los puntos tratados y los compromisos adquiridos, además de las propuestas de mejoramiento continuo. Estas actas se deben consignar en un archivo histórico para su seguimiento.
- El operador logístico deberá realizar inventarios físicos, tanto diarios como semestrales y en casos extraordinarios cuando Vajillas Corona lo estime necesario.

- ✓ Las tomas físicas deberán ser enviadas. En caso de que existan diferencias entre los inventarios, el operador deberá justificar las diferencias para ser ajustadas en el sistema de ambas partes.
- Para el manejo de devoluciones, Vajillas Corona deberá garantizar que se realice la RMA por parte sus Ejecutivos y que el Operador Logístico notifique a Vajillas la recepción del producto.
- El operador logístico semanalmente debe enviar los datos referentes a la densidad de ocupación de manera que se le pueda dar el seguimiento adecuado, garantizando una buena homogeneización de producto.
- Vajillas Corona debe mantener los registros actualizados y un contacto permanente con los operadores, para hacer seguimiento y planes de mejora respecto a la gestión.
- Vajillas Corona debe tener una matriz de comunicación para establecer cuales son los contactos directos y los temas específicos que se tratan entre ellos.
- Se deben realizar visitas y auditorias trimestralmente para garantizar que las deficiencias sean corregidas oportunamente y evitar impactos no deseados en la CIA.
- El operador logístico deberá elaborar y comunicar los planes de cumplimiento y control de los indicadores de gestión y los planes de mejoramiento en disminución de gastos.
- El operador logístico debe construir los informes de resultados mensuales de manera histórica.
 - ✓ Vajillas Corona construirá los históricos a manera de control, cuando estos, no sean suministrados por el operador logístico.
- El operador logístico debe tener una forma de evaluar anualmente la satisfacción de Vajillas como cliente, y este resultado se debe entregar mediante datos cuantificados.
- Se deberá hacer una revisión de la gestión del Operador para evaluar el cumplimiento de todos los indicadores al finalizar cada año de operación.

7. INSTRUCTIVO PARA EL INGRESO DE INDICADORES EN ALPHASIG

7.1 OBJETIVO

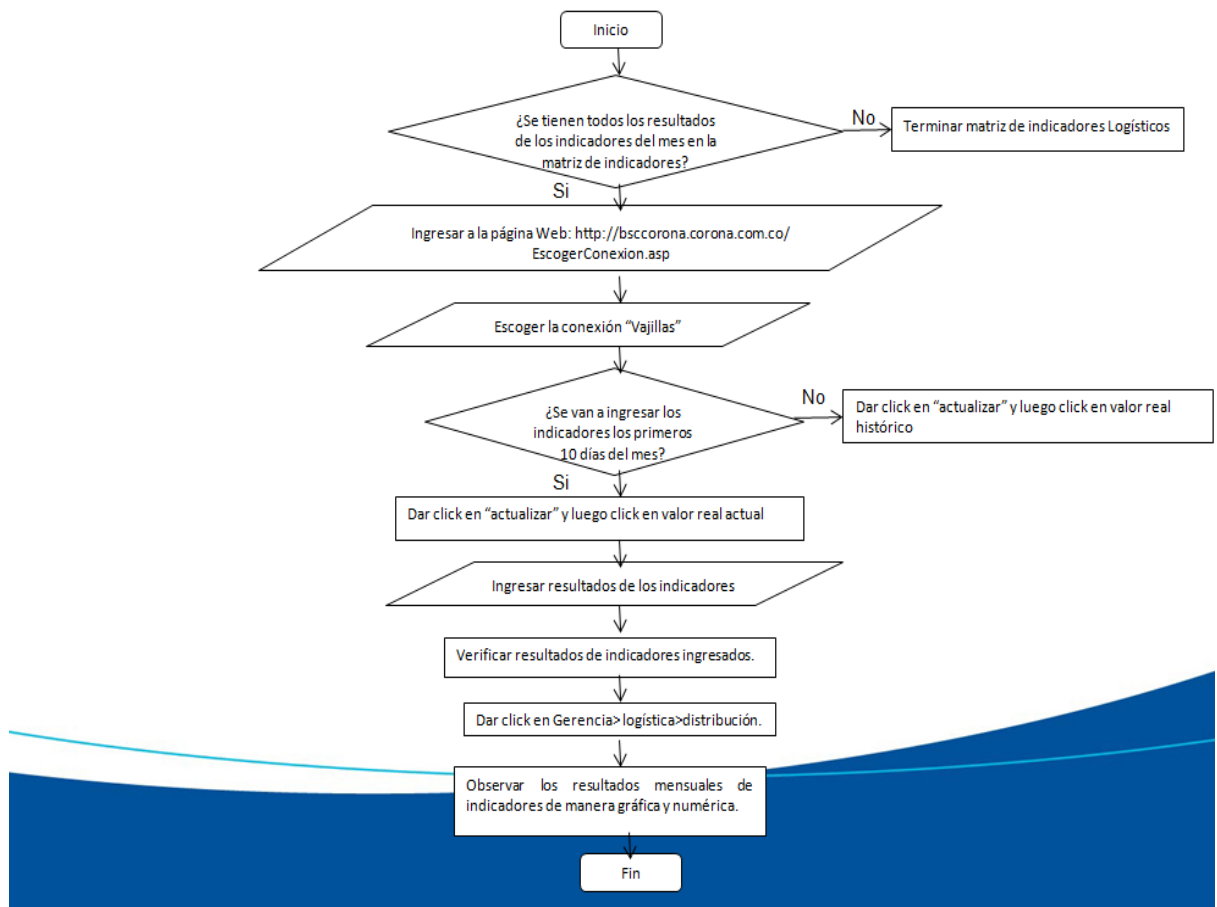
El objetivo de este instructivo es describir, como se ingresan los indicadores de área de distribución a la plataforma Alphasig, con el fin de facilitar el trabajo a la persona encargada en su momento de realizar esta labor.

7.2 EQUIPOS Y RECURSOS

Equipo de cómputo, plataforma Alphasig, recurso humano.

7.3 METODO

Figura 21. Flujograma del proceso de ingreso de indicadores a la plataforma Alphasig



8. CONCLUSIONES

- El análisis mensual de los indicadores pertenecientes al área de distribución son de vital importancia para la identificación de las necesidades y debilidades o puntos críticos que se estén presentando y de esta manera tomar decisiones para aportar al mejoramiento continuo del área y de la organización.
- Cuando se terceriza un Proceso Logístico las empresas no evaden su responsabilidad sobre el mismo, sino que cuentan con tercero especialista para la gestión y el éxito del Proceso de Tercerización es responsabilidad de la Empresa y del Operador Logístico.
- La evaluación de la gestión es una herramienta fundamental para mejorar cada día y la mejora es una responsabilidad conjunta de la empresa y del Operador.
- En una empresa manufacturera, la logística implica sincronizar los procesos como una cadena de abastecimiento, y en el caso de Vajillas la integración de Aprovisionamiento, Planeación y Distribución ayudan a garantizar un buen nivel de servicio.
- Para medir el desempeño de un Área de gran importancia como es la Distribución dentro de una empresa, se deben analizar periódicamente los indicadores que involucren el inventario, el nivel de servicio y los gastos; con el fin de encontrar puntos críticos que impiden el buen funcionamiento del área y generar soluciones que ayuden a tener una mejora continua en los procesos.
- El proceso de Distribución de Vajillas Corona se parte en dos: despachos nacionales y exportaciones; los nacionales implican más agilidad y eficacia, mientras las exportaciones involucran una planeación más eficiente y detallada, ya que se deben cumplir estándares en temas como el cargue de contenedores, transporte a puerto, aduanas y requerimientos del cliente.
- El seguimiento y control en la eficiencia de los fletes es una variable determinante en la Logística, ya que es un costo muy sensible a temas como la disponibilidad de carros, tarifas de fletes, clima, paros, destinos, volumen y peso de las cajas, estibado, etc. y se debe gestionar para optimizar los despachos.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda para la empresa Vajillas Corona crear una herramienta de sincronización de todas las áreas desde el área de compras o aprovisionamiento hasta el área de distribución y considerar la cadena de abastecimiento como un todo desde el proceso de planificación hasta el proceso de despacho con el fin de tener un mejor control de los procesos y reducir la incertidumbre en las entregas a los clientes.
- Se sugiere para la empresa tomar los datos de presupuestos de gastos y fletes de una misma fuente de información que permitan mantener una concordancia en los datos obtenidos mensualmente y que permitan generar un análisis más exactos de la realidad.
- Se recomienda tomar acciones de mejora con mayor constancia ante los puntos críticos observados luego del análisis de los indicadores, con el fin de mejorar los aspectos que generan pérdidas para la empresa.
- Sería ideal para la empresa mejorar la administración y manejo de Microstrategy ya que la falta de información y actualización constante de los datos impide la realización de un adecuado análisis de la situación en tiempo real y proponer ideas que permitan reducción del flete sobre el valor de las ventas.

BIBLIOGRAFÍA

MORA G, Luis Aníbal. Indicadores de gestión logísticos. [en línea].
<<http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>> [Citado el 30 de Octubre de 2011]

BOWERSOX, Donald J. Administración y Logística de la cadena de Suministros. 2 ed. McGraw Hill, México, 2007.

GUTIÉRREZ CASAS, G. & PRIDA ROMERO, B. Logística y distribución física. Editorial McGraw Hill. 1998.

THOMPSON C, Phillip. Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. 1 ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.

KAPLAN S, Robert. NORTON, David. El Balance ScoreCard: Traduciendo la estrategia en acción, Harvard Bussiness School Press, 1996.

ANEXO

Anexo A. Pasos para el ingreso de indicadores a la plataforma Alphasig

- ✓ Digitar la dirección en el Explorer de Windows para ingresar a Alphasig:
<http://bsccorona.corona.com.co/EscongerConexion.asp>



- ✓ Debe de aparecer la siguiente pantalla para hacer el registro de ingreso.



- ✓ Escoger la conexión Vajillas.



- ✓ Debe de aparecer la siguiente pantalla, en donde los 10 primeros días de cada mes la fecha de análisis siempre es el mes inmediatamente anterior ya que los datos se obtienen cada mes vencido y así poder ingresar los datos del mes anterior; Después de los 10 días de cada mes la fecha se actualiza automáticamente.



- ✓ En la barra de herramientas de Alphasig se da Click en actualizar, y luego en Valor Real Actual.



- ✓ Luego aparece el listado de los indicadores pendientes de datos por ingresar, los cuales se deben ingresar los 10 primeros días de cada mes.

ALPHASIG | Usuario: Derly Andrea Bermudez | Estructura: N/A | Conexión: Vajillas | Versión: 5.81 | inicio soporte salir

Administración Utilidades Actualizar Reportes Ejecución

Los datos se guardan automáticamente.

Estructura: Todas las estructuras
Grupo: Todos los nodos... Filtrar

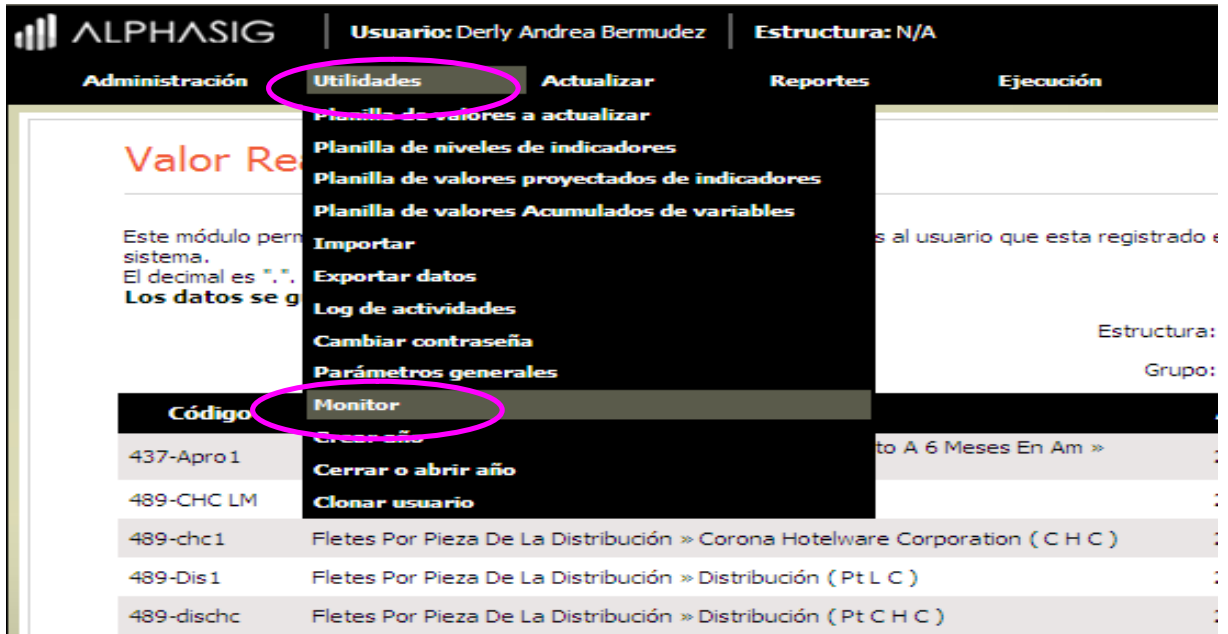
Código	Variable	Año	Item	Unidad	Valor Real	N.A.
437-Apro1	Valor Del Inventario De Materiales De Lento Movimiento A 6 Meses En Am » Aprovisionar (Mp)	2011	Septiembre	Pesos	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
489-CHC LM	Fletes Por Pieza De La Distribución » Logística C H C	2011	Septiembre	\$col/#piezas	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
489-chc1	Fletes Por Pieza De La Distribución » Corona Hotelware Corporation (C H C)	2011	Septiembre	\$col/#piezas	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
489-Dis1	Fletes Por Pieza De La Distribución » Distribución (Pt L C)	2011	Septiembre	\$col/#piezas	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
489-dischc	Fletes Por Pieza De La Distribución » Distribución (Pt C H C)	2011	Septiembre	\$col/#piezas	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
489-ic1	Fletes Por Pieza De La Distribución » Locería Colombiana	2011	Septiembre	\$col/#piezas	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
489-lm1	Fletes Por Pieza De La Distribución » Cerámicas Y Materiales Corona (C M C)	2011	Septiembre	\$col/#piezas	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
489-log1	Fletes Por Pieza De La Distribución » Logística L C	2011	Septiembre	\$col/#piezas	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
489-logm	Fletes Por Pieza De La Distribución » Logística C M C	2011	Septiembre	\$col/#piezas	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
489-VC1	Fletes Por Pieza De La Distribución » Vajillas Corona	2011	Septiembre	\$col/#piezas	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
498-Dis1	Valor Total Rechazos Distribución » Distribución (Pt L C)	2011	Septiembre	Pesos	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
428-Dis1	Valor De Los Rechazos Asociados A Otros Distribución » Distribución (Pt L C)	2011	Septiembre	Pesos	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

Incluir variables con valor o alimentadas por el procesador de datos

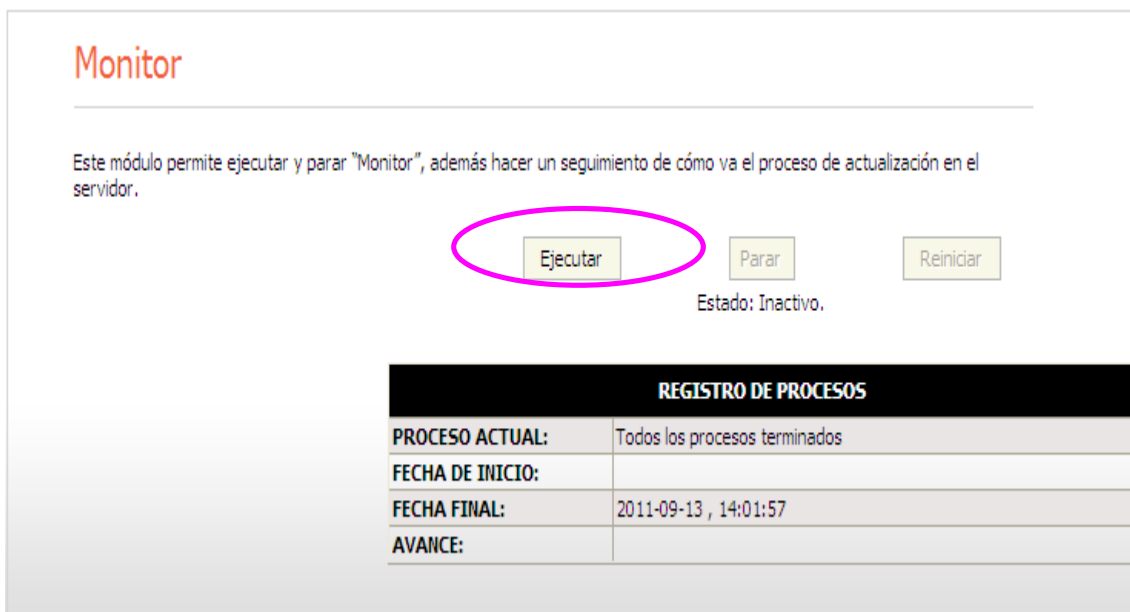
Total Páginas: 4

1 2 3 4

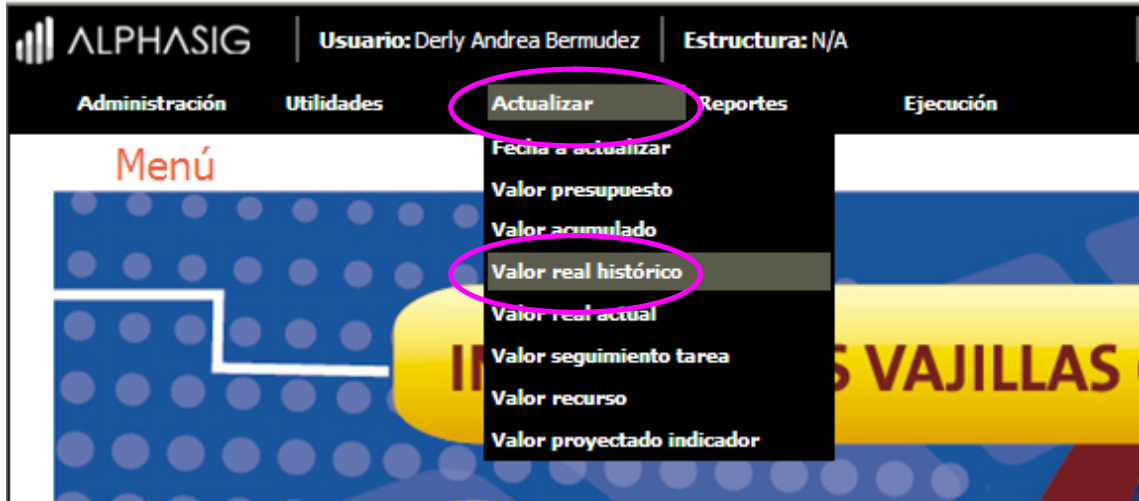
- ✓ Luego de haberse ingresado los datos que se tengan hasta el momento, se da click en utilidades y luego en monitor.



- ✓ Se da Click en Ejecutar para asegurar el guardado de los datos ingresados.



- ✓ Si se ha pasado de los primeros diez días del mes para ingresar los datos del mes anterior. Se da Click en actualizar y luego en Valor real histórico.



- ✓ Luego debe aparecer el siguiente pantallazo, en donde se busca las variables que faltan por ingreso de datos.

Valor Real Histórico

Este módulo permite actualizar la información de las variables ya sea un valor nuevo o modificar un valor ya ingresado anteriormente.
 Solamente aparecen las variables donde es responsable operativo.
 El formato de las fechas es "MM/DD/YYYY", el decimal es ",".
Los datos se guardan automáticamente.

Año: 2011 Estructura: Todas las estructuras

Variables: 427-Dis1 -> Valor De Los Rechazos Asociados Al Transportador » Distribución (Pt L C) Filtrar

427-Dis1 -> Valor De Los Rechazos Asociados Al Transportador » Distribución (Pt L C)

Año	Item	Fecha Actualizar	Valor Real en Pesos	No Aplica	Fecha Real
2011	Enero	02/10/2011	91721920	<input type="checkbox"/>	02/09/2011
2011	Febrero	03/10/2011	22667870	<input type="checkbox"/>	03/07/2011
2011	Marzo	04/10/2011	15954909	<input type="checkbox"/>	04/07/2011
2011	Abril	05/10/2011	18562127	<input type="checkbox"/>	05/09/2011
2011	Mayo	06/10/2011	21149866	<input type="checkbox"/>	06/02/2011
2011	Junio	07/10/2011	7639363	<input type="checkbox"/>	07/07/2011
2011	Julio	08/10/2011	29229389	<input type="checkbox"/>	08/04/2011

- ✓ Para ver el resultado de los indicadores se da Click en Ejecución y luego en gerencia.



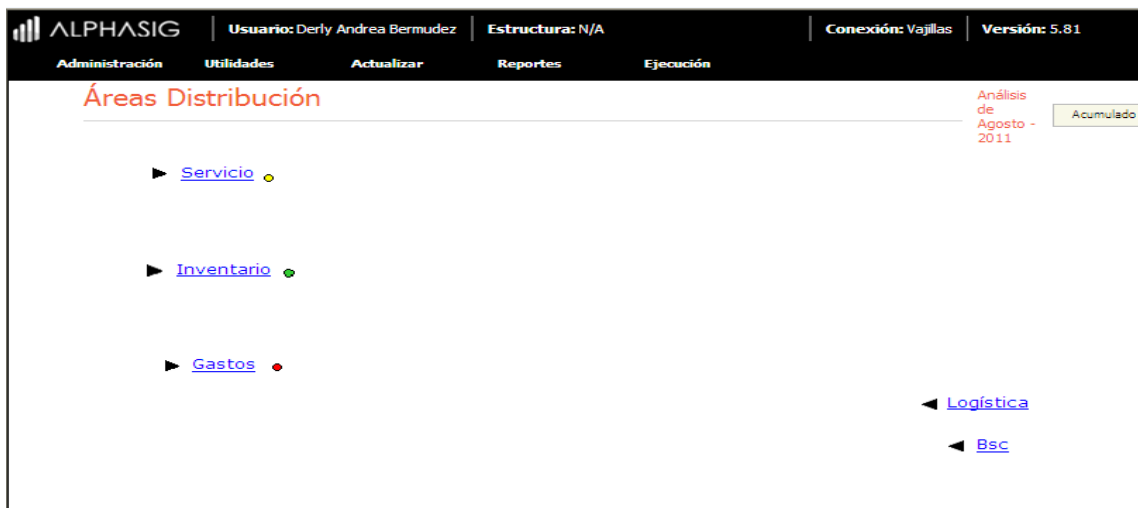
- ✓ Luego aparece el siguiente pantallazo y se da click en Logística.



- ✓ Luego aparece el siguiente pantallazo y se da click en Distribución.



- ✓ Luego aparece el siguiente pantallazo en donde se pueden ver los indicadores agrupados por servicio, inventario y gastos.



NOTA: Si se da Click en el círculo se verán los resultados de los indicadores de manera numérica; y si se da click en la línea se verán los resultados de manera gráfica.