UNEXPO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO “PUERTO ORDAZ”
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROCURA DE BIENES INTERNACIONALES EN LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE C.V.G. INTERNACIONAL

Grippo Susana
V_16.697.497

CIUDAD GUAYANA, JULIO DE 2.007

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO “PUERTO ORDAZ”
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROCURA DE BIENES INTERNACIONALES EN LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE C.V.G. INTERNACIONAL

Grippo Susana
V_16.697.497

Trabajo presentado ante el
Departamento de Entrenamiento Industrial
de la UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz
como Requisito de la aprobación de la
Práctica Profesional de Grado.

CIUDAD GUAYANA, JULIO DE 2.007

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROCURA DE BIENES INTERNACIONALES EN LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE C.V.G. INTERNACIONAL

UNEXPO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO "PUERTO ORDAZ"
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROCURA DE BIENES INTERNACIONALES EN LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE C.V.G. INTERNACIONAL

Susana Grippo

MSc. Ing. Iván Turmero
Tutor Académico

Ing. Federico Albornoz
Tutor Industrial

CIUDAD GUAYANA, JULIO DE 2.007

Susana Grippo Torrivilla

Optimización de los procesos de procura de bienes internacionales en la Gerencia de Comercialización de C.V.G. Internacional. C.V.G Internacional 2.007

Pág.77

Informe de Práctica Profesional de Grado.
Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”.
Vicerrectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial. Departamento de Entrenamiento Industrial.

Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turmero.
Tutor Industrial: Ing. Federico Albornoz.

Referencias Bibliográficas pág.72
Anexos 73 - 77
A. Proceso de Agenciamiento de INTERCVG – Cliente. B Proceso de Ventas directas de INTERCVG - Cliente.

DEDICATORIA

A mis Padres, Lorenzo Grippo y Marisol De Grippo, por su apoyo y comprensión en todo momento y por ser el pilar fundamental para la consecución de mis metas.

A mis hermanos, Luis y Jesús por impulsarme hacia el logro de mis objetivos.

A Julio César Bastardo, por ser una persona de gran importancia en mi vida que pesar de los obstáculos ha sabido brindarme su amor y apoyo incondicional.

A la Familia Bastardo Rodríguez, por brindarme su apoyo y cariño en muchos momentos de mi vida.

A toda mi familia, por ser parte importante en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, por iluminar mi camino y por ser fuente de inspiración y guía en todo momento.

A la Universidad Nacional Experimental Politécnica ‘’Antonio José de Sucre’’ **(UNEXPO)** por realizarme como Profesional.

A mi Tutor Industrial Ing. Federico Albornoz, por brindarme su valiosa colaboración y orientación en el desarrollo de este trabajo.

A mi Tutor Académico Ing. Iván Turmero, por su asesoría en la realización de este trabajo.

Al Sr. Carlos D`arthenay, ya que a través de su colaboración fue posible el desarrollo de este proyecto.

A todo el personal que labora en la Gerencia de comercialización, por su apoyo durante mi estadía en la empresa.

A la empresa C.V.G. Internacional, por permitirme la oportunidad de realizar la Práctica Profesional de Grado en sus instalaciones.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
‘’ ANTONIO JOSÉ DE SUCRE’’
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL DE GRADO

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROCURA DE BIENES INTERNACIONALES EN LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE C.V.G. INTERNACIONAL

Autor: Susana Grippo
Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turmero
Tutor Industrial: Ing. Federico Albornoz

RESUMEN

C.V.G Internacional es una empresa dedicada principalmente a la gestión y procura de bienes y servicios internacionales para las empresas del Holding. El presente trabajo fue desarrollado en la Gerencia de Comercialización con la finalidad de optimizar los procesos de procura de bienes internacionales, para esto se utilizó como referencia la base de datos del Sistema SAP. La metodología utilizada para el estudio fue del tipo aplicada- descriptiva y toda la información se obtuvo a través de las técnicas de observaciones en el departamento. Los resultados obtenidos ayudan a determinar la necesidad de mejorar los indicadores existentes, así como también crear otros que contribuyan a la mejora continua de los procesos.

PALABRAS CLAVES: Indicadores de Gestión**,** Comercialización**,** Procura, Bienes.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	**i**
AGRADECIMIENTOS.....	**ii**
RESUMEN.....	**iii**
ÍNDICE GENERAL.....	**iv**
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I.....	7
EL PROBLEMA.....	7
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 DELIMITACIÓN.....	10
1.5 ALCANCE.....	10
CAPÍTULO II.....	11
GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	11
2.1 RAZÓN SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL.....	11
2.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	11
2.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	13
2.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	14
2.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS DE C.V.G. INTERNACIONAL.....	20
2.6 OBJETIVOS FUNCIONALES DE C.V.G. INTERNACIONAL.....	20
2.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	21

2.8 DESCRIPCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN C.V.G INTERNACIONAL..... 23
CAPÍTULO III..... 33
MARCO TEÓRICO..... 33
3.1 INDICADORES DE GESTIÓN..... 33
3.1.1 Criterios..... 34
3.1.2 Tipos de Indicadores..... 34
3.2 COMERCIALIZACIÓN..... 35
3.3 ADMINISTRACIÓN..... 35
3.3.1 Principios Generales de la Administración..... 36
3.3.2 Objetivos de la Administración..... 37
3.3.3 Importancia de la Administración..... 37
3.4 ORGANIZACIÓN..... 38
3.4.1 Etapas de la Organización..... 39
3.5 OPERACIONES..... 40
3.6 GESTIÓN DE LA CALIDAD..... 41
3.7 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD..... 41
3.7.1 Ventajas del Sistema de Gestión de Calidad..... 41
3.8 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA NORMALIZACIÓN..... 42
3.8.1 ISO 9000..... 42
3.8.2 Beneficios de un Sistema de Gestión de Calidad basándose en la serie de Normas ISO 9000..... 43
3.8.3 Estructura de la Norma ISO 9001:2000..... 44
CAPÍTULO IV..... 47
MARCO METODOLÓGICO..... 47
4.1 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 47
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA..... 49
4.3 INSTRUMENTOS Y EQUIPOS UTILIZADOS..... 50
4.3.1 Instrumentos de Recolección de Datos..... 50
4.4 PROCEDIMIENTO..... 52

4.4.1 Procedimiento para la obtención de datos..... 52
CAPÍTULO V..... 53
SITUACIÓN ACTUAL..... 53
5.1 PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN..... 53
5.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL..... 58
CAPÍTULO VI..... 60
ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 60
6.1 ANÁLIS DE LOS GRÁFICOS..... 60
CONCLUSIONES..... 65
RECOMENDACIONES..... 67
GLOSARIO DE TÉRMINOS..... 69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 72
ANEXOS..... 73
Anexo A: Proceso de Agenciamiento INTERCVG – Cliente..... 75
Anexo B: Proceso de Ventas Directas INTERCVG – Cliente..... 77

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla Nº 1 : Status de las requisiciones en el Procedimiento de Compra..... 57

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura Nº 1: Ubicación Geográfica de C.V.G Internacional..... 14

Figura Nº 2: Estructura Organizativa de C.V.G Internacional..... 19

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico Nº 1: Colocaciones Mes x Mes Vs Proyección..... 61

Gráfico Nº 2: Tiempo de Proceso por Cliente..... 62

Gráfico Nº 3: Eficacia Total de las Colocaciones..... 63

Gráfico Nº 4: Ingreso de Ítems por Cliente..... 64

INTRODUCCIÓN

C.V.G. Internacional es parte del grupo de empresas pertenecientes a la Corporación Venezolana de Guayana, dedicada principalmente a la gestión y procura de bienes y servicios internacionales para las empresas del Holding a través de su área de Comercialización, y para otros organismos, entes del estado y la pequeña y mediana industria Internacional a través del área de Nuevos Negocios y Proyectos. Adicionalmente, C.V.G. Internacional presta servicios de Internet y telecomunicaciones para el grupo C.V.G. y algunos organismos del estado. Para esto cuenta con importantes departamentos: Gerencia de Comercialización, Gerencia de Nuevos Negocios y Proyectos, Gerencia de Administración, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Sistemas y Telecomunicaciones y Gerencia de Desarrollo Social.

En cada una de estas áreas debe buscarse la excelencia a través de mejoramiento continuo, lo cual constituye un requisito indispensable en cada proceso de trabajo; para ello actualmente se encuentra en un proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, lo cual va a garantizar la calidad de cada uno de los procesos realizados por la empresa.

Este estudio tiene como objeto optimizar los procesos de procura de bienes internacionales en la Gerencia de Comercialización, para ello se realizará un seguimiento de las actividades concernientes a la comercialización de los productos requeridos por los diferentes clientes, esto a través del Sistema

SAP utilizado por la empresa para sus operaciones, esto para lograr el mejoramiento continuo de los procesos de procura.

El estudio fue realizado como un diseño de investigación de campo. La metodología de evaluación y la forma de presentación de los resultados del trabajo, sigue los lineamientos establecidos por la Gerencia de Comercialización, lugar donde se realizará el estudio.

El desarrollo de este trabajo de investigación se presenta a través de la siguiente estructura: Capítulo I: se expone el problema de la investigación. Capítulo II: se detallan los aspectos referidos a la descripción de la empresa. Capítulo III: se definen las bases teóricas. Capítulo IV: se explican los pasos que se llevaron a cabo para la realización del estudio. Capítulo V: se describe y se analiza la situación actual del problema planteado. Capítulo VI: se muestran los resultados obtenidos con el estudio. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

C.V.G. Internacional, desde su creación en 1.978, ha sido una empresa tutelada por la Corporación Venezolana de Guayana que desempeña papel importante en la prestación de servicios de comercio, para la región y el resto del país.

En el contexto de la revisión de las orientaciones básicas de C.V.G. y sus empresas, se considera que C.V.G. Internacional está llamada a desempeñar un papel fundamental, especialmente por la creciente importancia de: El Comercio como base del desarrollo económico regional y nacional. La Logística como pilar fundamental del comercio y la Telemática como elemento de competitividad, tanto por la transferencia de información sobre los mercados como por la modernización de los procesos de intercambio de bienes y servicios.

Actualmente C.V.G. Internacional se encuentra en un proceso implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, por lo tanto, la definición y el seguimiento de las variables claves del proceso de gestión es de suma importancia para la mejora continua del mismo. Se han creado y documentado algunas variables estadísticas según las cuales se han logrado determinar importantes áreas de oportunidad de mejora.

Existen múltiples variables involucradas en los procesos de procura de bienes y servicio internacionales, los procesos van desde la recepción del requerimiento del cliente hasta la entrega final del producto o servicio, pasando por diversas etapas entre las que se incluyen procesos logísticos de recepción, despacho, tramites aduanales, tramites financieros, entre otros. Medir y darle seguimiento a cada una de estas variables seria muy difícil y seguramente innecesario, de allí la importancia de discernir cuales de estas encierran de manera concreta la clave del éxito en los procedimientos realizados en la Gerencia de Comercialización, por lo que el presente estudio pretende evaluar y dar seguimiento a muchas de las variables del proceso de gestión, así como también, definir claramente el significado y la información que proveen cada una de ellas, de manera que faciliten la toma de decisiones y la optimización del proceso de procura.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Optimizar el proceso de procura de bienes internacionales en la Gerencia de Comercialización de C.V.G. Internacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar entrevistas al personal perteneciente a la Gerencia de Comercialización con el fin de conocer las actividades que allí se efectúan y discernir cuales de estas deben mejorarse.

- Describir y evaluar las actividades que se llevan a cabo en la Gerencia de Comercialización.

- Analizar los tiempos y los indicadores de gestión reales con el fin de compararlos con las metas establecidas.

- Proponer estrategias de mejora y realizar la reingeniería necesaria para la optimización del proceso.

- Establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Los indicadores de gestión son de gran importancia para toda organización, pues representan la expresión cuantitativa del desempeño o comportamiento de estas y permiten lograr tener un nivel de referencia sobre el cual deban tomarse acciones correctivas o preventivas. Es por ello, que se precisa optimizar los tiempos e indicadores de gestión en el proceso de procura de bienes internacionales en la Gerencia de Comercialización de C.V.G. Internacional con el objetivo de suministrar un Servicio de Agenciamiento, Ventas y Telecomunicaciones, de acuerdo a los requerimientos y exigencias del cliente. Además, que esta evaluación servirá como instructivo de los problemas existentes y orientará a los empleados tomar medidas orientadas a la mejora de los procesos.

1.4 DELIMITACIÓN

El estudio está centrado en el análisis de los procesos de procura de bienes internacionales en la Gerencia de Comercialización de C.V.G. Internacional.

1.5 ALCANCE

El estudio está destinado a analizar y evaluar los indicadores de gestión y los tiempos reales para establecer mecanismos que conlleven a la optimización de los procesos de procura de bienes internacionales en la Gerencia de Comercialización de C.V.G. Internacional.

CAPÍTULO II
GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 RAZÓN SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL

Corporación Venezolana de Guayana Internacional, C.A. (INTERCVG**)** tutelada a la Corporación Venezolana de Guayana (C.V.G.), es de capital público y por su condición jurídica es una Compañía Anónima.

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

En el año 1975 el Estado Venezolano decreta la nacionalización de la industria del mineral de hierro, creándose en enero de 1976 la Ferrominera Orinoco (FMO). Para gestionar la venta del mineral de hierro en el exterior, establece en Londres un Departamento de ventas, bajo la asesoría y en las oficinas de la US Steel Internacional.

Al finalizar el contrato de asesoría con la U.S Steel, la Corporación Venezolana de Guayana (C.V.G.), en lugar de crear una empresa exclusiva para la venta de mineral de hierro, decide que lo más conveniente es constituir un órgano que gestione las compras y ventas internacionales para todas las empresas filiales de la C.V.G. Así nace en 1978 C.V.G. Internacional (INTERC.V.G), con sucursal en Londres y posteriormente una filial en Nueva York, constituyéndose C.V.G Internacional América INC. (C.V.GIA).

A partir del año 1980 se incrementan notablemente las operaciones de C.V.G Internacional, C.A.; luego, en junio de 1985 con la Resolución N° 066 y en octubre de 1986 con las Directrices y Lineamientos, emanados de la Corporación Venezolana de Guayana, se redefine el rol de empresa, ampliando sustancialmente su radio de acción, ya no sólo para las empresas del grupo C.V.G sino para otros organismos públicos y privados. Por esta razón en el mismo año 1985, se decide establecer en Caracas la oficina central de INTERC.V.G, abrir oficinas en Bogotá y Hong Kong con una división en Tokio y una sucursal de C.V.GIA en New Jersey, a los fines de penetrar nuevos mercados.

Posteriormente, en 1987 se abre una oficina en Dusseldorf (Alemania Federal) y en 1988 se establecen oficinas en Beijing (República Popular de China), Río de Janeiro (Brasil) y Miami (Estados Unidos). Con la apertura de estas oficinas se pretendía cubrir parte del mercado asiático, la costa sureste de los Estados Unidos y Sur América.

En el año 1990 se muda la oficina central de INTERC.V.G a Puerto Ordaz, como parte de un proceso de reorganización iniciado. A través de los años se ha modificando la estructura de la organización y actualmente los centros operativos se encuentran en Miami (E.E.U.U.) (Oficina Central de CVGIA) y otra en Madrid (España).

La Corporación Venezolana de Guayana ha fortalecido a C.V.G Internacional, mediante una gestión corporativa efectiva, muestra de ello fue la decisión del Directorio de la Corporación, del mes de julio del 2003, que resuelve esta empresa preste los servicios de Internet, telecomunicaciones y otros conexos a todo el holding C.V.G.

A fin de fortalecer su rol de comercializador nacional y extranjero, en el mes de julio del año 2003, C.V.G. Internacional firmó un convenio institucional con BARIVEN (filial de Petróleos de Venezuela, S.A.), INAPYMI y FEDEINDUSTRIA para actuar, conjuntamente con BARIVEN, como agente de compra internacional de la pequeña y mediana industria nacional, a fin de dosificar el impacto del control cambiario sobre este importante sector de la economía mediante una gestión comprometida con la calidad y la excelencia. Mediante una gestión comprometida con la calidad y la excelencia, C.V.G Internacional se perfila al futuro como una empresa capaz de satisfacer las necesidades cada vez más exigente del competido mercado de tecnología y servicios en todo el país.

2.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

C.V.G. Internacional, C.A. (INTERCVG**)** con sede en Ciudad Guayana, se constituye formalmente como empresa, domiciliada en Santo Tomé de Guayana, jurisdicción del Distrito Caroní del Estado Bolívar, Venezuela, se encuentra ubicada en Puerto Ordaz sector Alta Vista, Carrera Guri c/calle Aro, Torre Alferez, Pb. Local 4. (Ver figura Nº 1).

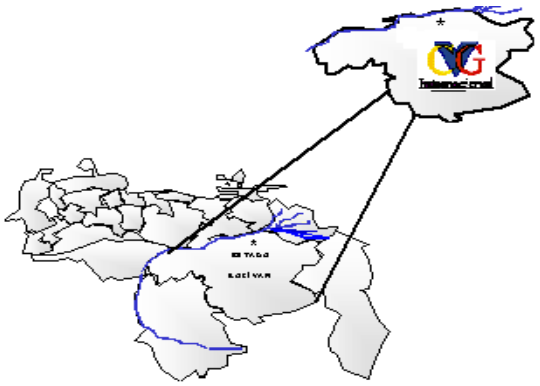

Figura № 1. Ubicación geográfica de C.V.G. Internacional
Fuente: Elaboración propia

2.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

C.V.G Internacional ofrece servicios de comercio nacional e internacional, telecomunicaciones, estudios de investigación de mercado, coordinación, consecución de negocios, operaciones comerciales y financieras en un marco geográfico global, con ética y calidad que garanticen resultados beneficiosos a sus clientes, accionistas y trabajadores. De igual manera, presta apoyo institucional, en ventas de excedentes industriales, así como la representación comercial de productos foráneos en Venezuela.

C.V.G Internacional apoya la gestión de compras con tecnología de avanzada en las áreas de Sistemas y Telecomunicaciones (voz-fax-datos), lo cual permite la conexión entre sus oficinas en el exterior y el enlace directo con clientes en Venezuela y el mundo. Esta empresa se ha convertido en una agencia de compra, venta de equipos, bienes y servicios en el exterior e interior del país. De singular importancia para el país ha sido su participación en la promoción y realización de operaciones de comercio, y la procura de proyectos internacionales de inversión.

Adicionalmente C.V.G. Internacional presta servicios de Internet y telecomunicaciones para el grupo CVG y algunos organismos del estado. Además, la empresa esta trabajando en el desarrollo de estructuras de comercialización para la venta de productos y servicios de empresas venezolanas en el extranjero.

Su presencia en América del Norte, América de Sur y Europa integran una estructura sólida de marcada implantación internacional, ostentando una posición de liderazgo que ofrece la logística necesaria para todas las actividades referentes a la promoción de proyectos en el exterior para la inversión en Venezuela, y la penetración de los mercados Internacionales con propuestas nacionales de alto valor. Adicionalmente, promueve la participación de las Empresas Venezolanas en ferias y eventos en el exterior, mostrando sus servicios o productos, otorgando orientación básica al empresario de cómo participar y utilizar la logística.

- Ferias y exposiciones internacionales.
- Promoción de productos no tradicionales.

C.V.G. Internacional se encarga de ofrecer los siguientes servicios en todas sus oficinas:

Compras Internacionales

C.V.G Internacional es una empresa dedicada a la adquisición de equipos, insumos, partes y repuestos para fábricas o empresas.

El personal de C.V.G Internacional es un grupo de expertos profesionales en el área de negocios y compras, cuyo propósito es garantizar la economía a escala y asegurar la completa satisfacción de sus clientes al proporcionarles

los mejores precios del mercado de los productos que necesitan. Las operaciones van desde la investigación de mercado hasta la consolidación y envío del producto, asegurando de esta manera eficiencia, economía y fácil comunicación con clientes y proveedores.

- Manejo de solicitudes de Pedidos o de Ofertas.
- Seguimiento de las actividades de Compra.
- Servicio de Consolidación y Despacho de Carga.
- Servicio de Entrega Puerta a Puerta.

Gestión de Ventas

C.V.G. Internacional cuenta con el recurso humano especializado y los mejores sistemas administrativos para ofrecer un servicio de Gestión de Ventas eficiente y de calidad.

El equipo de profesionales de ventas emplea estrategias efectivas y comprobadas a la medida de cada empresa, imagen, marca, producto y servicio para garantizar su colocación en el mercado. Además ofrece una amplia gama de actividades que garantizan la oportunidad en la colocación de productos:

- Intermediación en la Comercialización de los productos de las empresas del Grupo C.V.G.
- Intermediación en la Comercialización de los productos de empresas privadas.
- Investigación de Mercado.
- Venta de Excedentes Industriales.
- Gestión de Post Venta.

- Promoción de Inversiones para la utilización de los productos de las Empresas del Grupo.

Acceso a Internet

A través de la tecnología de estructura inalámbrica C.V.G. Internacional brinda a sus clientes la mejor velocidad, atención, y tarifa del mercado así como los mejores planes de Navegación en “Internet dedicada”.

Diseño y Desarrollo de Páginas Web

C.V.G. Internacional ofrece servicios de diseño, desarrollo, registro de dominio y alojamiento de páginas Web tanto para las empresas de la Corporación Venezolana de Guayana, como para las personas naturales y jurídicas que deseen mantener una presencia en Internet.

Telefonía

Como valor agregado a los servicios prestados, se dispondrá de una plataforma tecnológica a través de la cual se brindará el servicio de telefonía inalámbrica para los usuarios del sistema, teniendo como posibles usuarios, inicialmente a los empleados de C.V.G. y sus empresas tuteladas; sucesivamente a instituciones gubernamentales y educativas y por ultimo personas naturales y jurídicas.

Sector Productivo

C.V.G Internacional es una empresa ubicada en el sector terciario, ya que desempeña sus funciones en el área de compra y venta de servicios integrales de procura e intermediación comercial.

Tipo de Mercado

C.V.G. Internacional se sitúa en el mercado competitivo, ya que el sector de producción es compra de insumos y venta de servicios. Asegurando de esta manera eficiencia, economía y fácil comunicación con clientes y proveedores. Además, intermedia la comercialización de los productos de las empresas del grupo C.V.G.

Misión

Promover inversiones, suministrar servicios de logística y tecnología de información para satisfacer a nuestros clientes, accionistas y trabajadores a través de una gestión eficiente y competitiva en términos de calidad precio, oportunidad y rentabilidad, que contribuya con el desarrollo sustentable del país.

Visión

Ser una empresa de clase mundial, promotora de inversiones y presentadora de servicios de logística y tecnología de información.

Política de Calidad

Es política de la calidad de CVG INTERNACIONAL, C.A. fomentar en conjunto con sus trabajadores las alianzas multipolares, el desarrollo

económico y social del país, involucrando a las comunidades a través de la Promoción de Inversiones, Suministro de Servicios de Logística y Tecnología de Información en forma eficiente, mediante un proceso de mejoramiento continuo, satisfaciendo las necesidades de los trabajadores, accionistas, comunidad y clientes.

Objetivos de Calidad

- Promover el desarrollo social de la comunidad
- Promover la economía social
- Mejorar la calidad de vida de nuestros trabajadores
- Implementar y mantener un sistema de Gestión de la Calidad, mediante la mejora continua de nuestros procesos.
- Incrementar la satisfacción del cliente**.**

2.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS DE C.V.G. INTERNACIONAL

Mantener un posicionamiento estratégico

- Investigando los mercados actuales y potenciales.
- Promocionando los servicios.
- Promocionando proyectos de inversión en el exterior.

Ser eficiente

- En la asistencia al cliente.
- En la oportunidad de los servicios.
- En los procesos administrativos.

Ser rentable

- Reduciendo los costos de comercialización.

- Obteniendo una utilidad razonable.

2.6 OBJETIVOS FUNCIONALES DE C.V.G. INTERNACIONAL

1. Garantizar la estabilidad económica de la empresa.

2. Representar por si mismo, por mandato, intereses del grupo C.V.G en mercados externos.

3. Contribuir a la reducción de costos de exportación o importación de productos para las empresas del grupo C.V.G, en el ambiente individual y corporativo.

4. Negociar en representación o asistir en materia de servicio de transporte multimodal a las empresas del grupo C.V.G.

5. Cualquier otra actividad, que en el marco de su misión, le sea lícitamente encomendada.

2.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La organización de C.V.G. Internacional, C.A., es de tipo estructural, lo cual consiste en representar las unidades organizacionales y sus relaciones. Está representada a través de un organigrama vertical que refleja con toda fidelidad una pirámide jerárquica. En esta estructura, la Junta Directiva representa la máxima autoridad de la institución, ésta a su vez tiene bajo su dirección a la Presidencia, ésta última tiene como apoyo una Coordinador de Planificación y Presupuesto, Auditoria Interna, la Consultoría Jurídica, Jefe de la Sucursal Caracas, al mismo tiempo tiene bajo su dirección seis

Gerencias a saber: Gerencia de Comercialización, Gerencia de Administración, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Sistema y Telecomunicaciones, Gerencia de Nuevos Negocios y Proyectos, Gerencia de Desarrollo Social. (Ver figura Nº2)

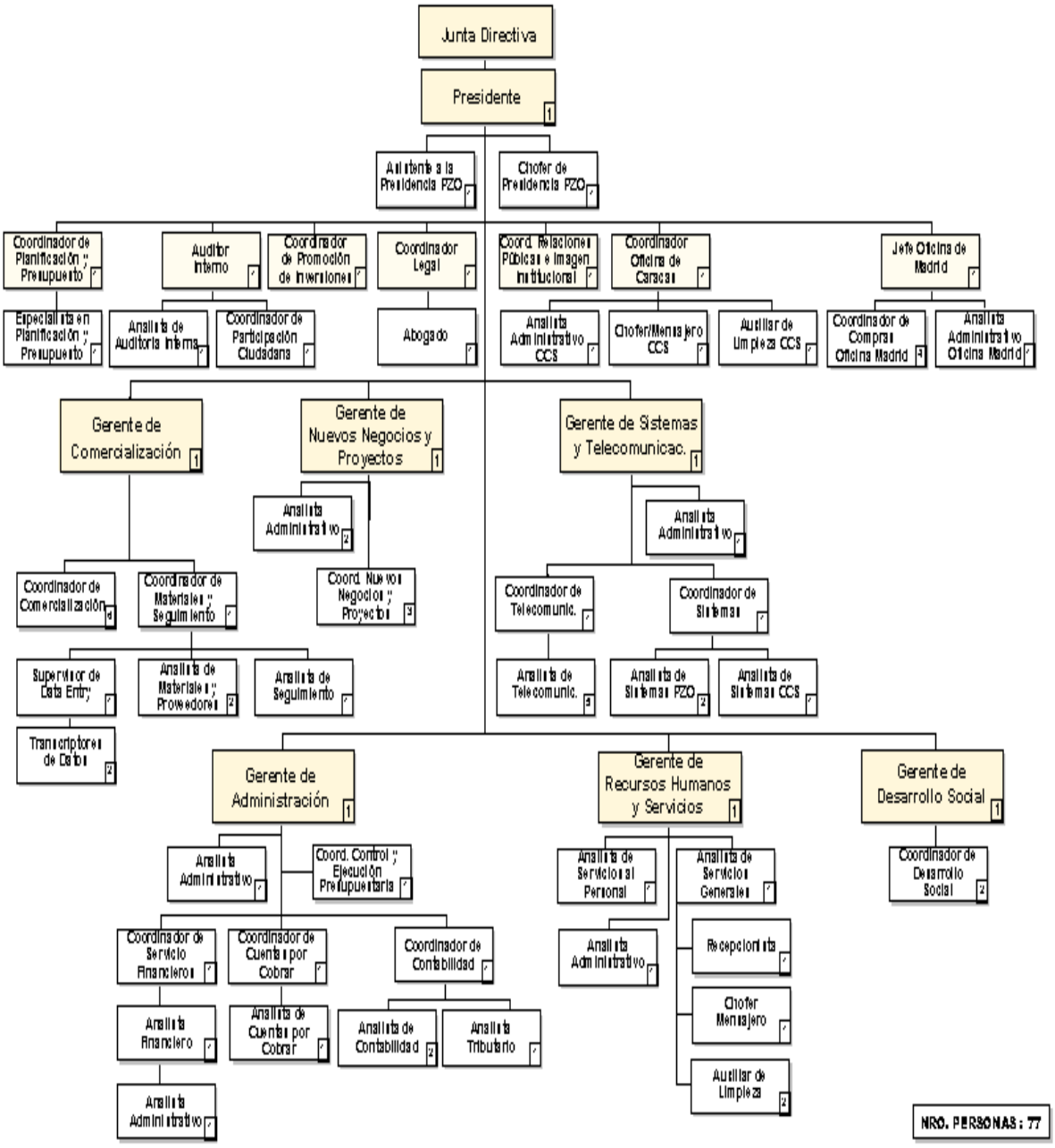

Figura N° 2 Estructura Organizativa de C.V.G. INTERNACIONAL

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos

2.8 DESCRIPCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN C.V.G INTERNACIONAL

Presidencia

Dirigir y controlar la empresa, demostrando ola capacidad que tiene esta de producir beneficios, mediante su funcionalidad y rentabilidad, ofreciendo los más óptimos servicios de venta y comercialización a sus clientes.

Funciones:

- Ejercer la dirección ejecutiva de la empresa.

- Ordenar la convocatoria de las reuniones de Junta Directiva y presidirlas.

- Ejecutar y hacer ejecutar las decisiones de la Junta Directiva.

- Establecer mecanismos de coordinación, colaboración, consulta y concentración con las empresas clientes.

- Firmar contratos, acuerdos y convenios de toda índole, autorizados por la Junta Directiva.

- Dirigir la administración de los recursos humanos y materiales.

- Dirigir la realización de estudios, proyectos, y programas conforme a los planes y políticas aprobadas por la Junta Directiva.

- Dirigir la promoción de proyectos industriales de interés para las empresas clientes.

- Dirigir las actuaciones de las oficinas ubicadas en el exterior.

- Dirigir y conformar los planes estratégicos de la empresa, así como sus planes operativos anuales, presupuestos operativos, gastos, inversiones y personal.

- Ejercer la máxima potestad disciplinaria sobre el personal de la empresa.

- Velar por la salvaguarda y custodia de los bienes físicos y financieros.

- Aprobar las políticas de la empresa y someterlas a la consideración de la Junta Directiva.

- Aprobar los informes de auditoria y controlar la aplicación de los correctivos y medidas correspondientes.

- Aprobar los cambios efectuados a la estructura organizativa de la empresa.

Gerencia de Comercialización

Coordinar y promover los servicios de comercialización que presta la empresa así como servir de enlace con todo organismo público o privado interesado en mantener o establecer negociaciones con las empresas clientes, además de controlar las actividades de compra y venta que se realizan en las oficinas del exterior.

Funciones:

- Coordinar la administración y aplicación de políticas para promover los servicios de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional.

- Mantener actualizado el sistema de información de servicios que presta la empresa.

- Controlar el presupuesto de su área de gestión, a fin de disponer de los recursos requeridos para el cumplimiento de los objetivos.

- Proyectar el volumen de ventas, a fin de planificar el presupuesto anual de empresa.

- Realizar conjuntamente con la C.V.G. actividades de promoción, con la finalidad de atraer clientes potenciales.

- Emitir informes de gestión de la unidad, a la Presidencia de la empresa.

- Planificar y controlar reuniones eventuales con la Gerencia de Compras, logística y tráfico de las empresas clientes con el objeto de reducir

los tiempos involucrados, mejorar la calidad de los servicios y disminuir los costos.

- Controlar la gestión de las unidades de Sistema y Telecomunicaciones, a fin de asegurar la oportunidad de los servicios.

- Por delegación del Presidente puede supervisar temporal y funcionalmente las actividades que realizan las oficinas internacionales.

Gerencia de Administración.

Control de gestión de toda la información administrativa y financiera de INTERCVG Y CVGIA, a fin de garantizar de manera oportuna y confiable la recolección tabulación, registro, análisis e interpretación de la misma.

Funciones:

- Garantizar que los registros contables de las transacciones financieras se realicen conforme a estándares establecidos.

- Garantizar la calidad y oportunidad de las transacciones y operaciones que realicen las oficinas del exterior y de Venezuela, a fin de evitar errores u omisiones que pudieran afectar los estados financieros.

- Coordinar la elaboración de los presupuestos operativos anuales de las distintas unidades de la empresa, en concordancia con los planes estratégicos.

- Elaborar balances mensuales y anuales que reflejen los estados financieros, flujos de caja, depósitos, transferencias y transacciones que realiza la empresa.

- Control de gestión de los planes operativos de la Gerencia, a fin de alcanzar los objetivos y metas derivados de los planes corporativos.

- Mantener control de los bienes físicos de la empresa.

- Dirigir y evaluar la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y adiestramiento, a fin de garantizar que el personal cumpla con las especificaciones de los cargos y su desarrollo dentro de la empresa.

- Coordinar con la unidad de Facturación y Cobranza los asuntos relativos a procesos de cobranza.

- Dirigir y evaluar la ejecución de los procesos de contratación de las pólizas de seguros, que amparan los bienes patrimoniales, y los costos de salud de los trabajadores.

- Dirigir el personal bajo su dirección, con el objeto de asegurar el cumplimiento de sus funciones.

Gerencia de Recursos Humanos

Garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas en materia de reclutamiento, selección, evaluación, remuneración, adiestramiento y desarrollo de los recursos humanos, como también la prestación eficiente y

oportuna de los servicios generales de las diferentes unidades de la empresa.

Funciones:

- Asesorar las diferentes unidades de organización en la aplicación de las políticas establecidas en materia de personal.

- Suministrar los servicios requeridos en materia de personal: reclutamiento, selección, registro, control, adiestramiento, relaciones laborales y asistencia socia.

- Control de gestión de pólizas de seguro sobre anticipos, a objeto de verificar que su utilidad sea para el fin propuesto dentro de las políticas de dicho beneficio.

- Revisar periódicamente la clasificación y remuneración del personal en función a las tendencias de mercado laboral y rentabilidad.

- Mantener actualizado el registro de elegibles, para cubrir los requerimientos de personal.

- Mantener actualizada la nómina de personal de la empresa.

- Gestionar los trámites de retención por concepto de fondos del personal egresado, a fin de cumplir con los parámetros gubernamentales.

- Supervisar el proceso de inducción del nuevo personal, a fin de adaptar y facilitar el desempeño.

- Planificar los requerimientos de materiales y activos de oficina, así como administrar adecuadamente la utilización de los mismos.

- Garantizar el cumplimiento de los servicios de mantenimiento de las instalaciones de la empresa, a fin de ofrecer su óptimo funcionamiento.

- Efectuar pagos al personal contratado, aprendices I.N.C.E., pasantes, jubilados, a fin de cumplir con la Ley de Contrataciones.

- Tramitar los ingresos y egresos de personal ante I.V.S.S., a fin de cumplir con las normativas correspondientes.

- Dirigir el personal bajo su dirección, con el objeto de asegurar el cumplimiento de sus funciones.

Gerencia de Sistemas y Telecomunicaciones

Evaluar y analizar los servicios computarizados, la sistematización de los procesos que lleva a cabo la empresa y el servicio de telecomunicaciones, así como la interconexión y establecimiento de redes de informática con los clientes para la transferencia de información sobre las operaciones comerciales que se llevan a cabo.

Funciones:

- Prestar asesorías técnicas a las áreas que así lo requieran.

- Controlar la ejecución de los planes de mantenimiento de programas, que conforman los sistemas de información, a fin de garantizar la efectividad de los sistemas operativos.

- Estudiar, evaluar y recomendar la aplicación y/o adecuación de nuevas tecnologías de sistemas y telecomunicaciones.

- Garantizar la seguridad de la información contenida en los medios computarizados de almacenamiento de la empresa y el buen funcionamiento de los equipos destinados al procesamiento de datos.

Gerencia de Nuevos Negocios y Proyectos

Dirigir, coordinar y controlar las operaciones comerciales, de acuerdo a las políticas y directrices establecidas por C.V.G. Internacional, a fin de garantizar el cumplimiento de objetivos y metas.

Funciones:

- Dirigir las relaciones comerciales y culturales que debe mantener C.V.G. Internacional con entes públicos y privados del país donde opera, a fin de lograr una imagen positiva de la empresa que coadyuve al alcance de su misión, objetivos y metas.

- Desarrollar los planes operativos de la oficina, a fin de alinearlos a los planes de operaciones y de agregar valor a los procesos y servicio.

- Realizar y hacer seguimiento de las solicitudes de divisas a C.A.D.I.V.I.

- Atender las solicitudes de la P.Y.M.I.S. a través del convenio S.A.S.I.

- Buscar activamente nuevas oportunidades de negocios, así como generar planes de mejora a fin de mantener y desarrollar servicios con calidad.

Gerencia de Desarrollo Social:

Promover y ejecutar acciones en función de los lineamientos del Ejecutivo nacional, de C.V.G. casa Matriz y del Presidente de C.V.G. Internacional.

Funciones:

- Promover, organizar, planificar y desarrollar empresas de Producción Social (E.P.S.) y cooperativas.
- Dar asistencia técnico-productiva.

- Dar formación socio-política.

- Buscar apoyo financiero con los entes del estado para la sustentabilidad de las E.P.S. y Cooperativas que así lo soliciten

- Prestar apoyo a la comunidad cuando sea requerido por la organización.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. Es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, por comparación entre información interna de distintos años, por comparación con información externa de otras organizaciones, y por comparación con valores preestablecidos.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

3.1.1 Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

3.1.2 Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por

tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera, de lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

3.2 COMERCIALIZACIÓN

Se define como el conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de una mercancía o un producto. Su importancia radica en la facilidad que va a proporcionar al planear y organizar las actividades necesarias para que en el momento preciso, un producto y/o servicio, esté en el lugar indicado y en su debido momento. Y así al estar presente en el mercado, el público va a tomarlo en cuenta al hacer una selección, para conocerlo, probarlo y consumirlo, y con base en ello tomar una decisión de fidelidad, y esto a su vez se traduce directamente en una garantía de permanencia en el mercado para la empresa exportadora.

3.3 ADMINISTRACIÓN

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, con al finalidad de alcanzar las metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicios.

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente.

La eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

En tanto la eficiencia concierne a los medios para hacer las cosas, la eficacia tiene que ver con los fines, con la consecución de las metas de la organización. La administración, pues, se ocupa no solo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la manera más eficiente. En las organizaciones exitosas, la eficiencia y la eficacia van aparejadas.

3.3.1 Principios generales de la Administración

- División del trabajo.
- Autoridad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés individual al general
- Remuneración.
- Centralización.
- Jerarquía de autoridad.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad.

- Iniciativa.
- Espíritu de grupo.

3.3.2 Objetivos de la Administración

1.- Alcanzar de forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
2.- Permitir a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
3.- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

3.3.3 Importancia de la Administración

a. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario, cuanto mayor y más complejo sea éste.

b. La elevación de la productividad, preocupación quizás la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente productiva, la sociedad misma, formada por ella, tendrá que serlo.

c. El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración y sólo a través de esta de los elementos materiales, humanos, entre otros., con que ese organismo cuenta.

d. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración

sumamente técnica. En ellas es quizás, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

e. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizás su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos, en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores.

3.4 ORGANIZACIÓN

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

La Organización se define como el proceso de crear la estructura de una organización. El desafío para los gerentes es crear una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

3.4.1 Etapas de la Organización

División del trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Jerarquización: Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.

Departamentalización: Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades especificas con base en su similitud.

Descripción de funciones: Actividades y responsabilidades: es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

Coordinación: Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

3.5 OPERACIONES

La función de operaciones de la organización es el arreglo de recursos que se dedican a la producción de sus bienes y servicios. Esta es vital para la organización ya que produce los bienes servicios que son su razón de existir, pero no es la única función ni necesariamente la más importante. Todas las organizaciones tienen otras funciones con sus propias responsabilidades, pero difieren en la forma en que definen sus áreas

funcionales y las fronteras entre ellas. La organización se puede dividir en tres funciones principales:

- La función de mercadotecnia.
- La función de contabilidad y finanzas.
- La función de desarrollo de productos / servicios.

Y en las funciones de apoyo para la función de operaciones, que incluyen:

- La función de recursos humanos.
- La función de compras.
- La función de ingeniería / técnica.

Sin embargo, es importante resaltar, que los nombres de las funciones, las fronteras y las responsabilidades varían entre organizaciones, complicación particularmente cierta para la función de operaciones o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

3.6 GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Gestión de la Calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto

3.7 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un sistema de gestión de la calidad es la manera en la que una organización dirige y controla aquellas actividades empresariales que están asociadas con la calidad.
En líneas generales, consta de la estructura organizativa, a la que se añaden la planificación, los procesos, los recursos y la documentación que se utiliza para alcanzar los objetivos de la calidad, para mejorar los productos y servicios y para satisfacer las necesidades de los clientes.

3.7.1 Ventajas del Sistema de Gestión de la Calidad

Desde el punto de vista externo:

- Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales.Asegura la calidad en las relaciones comerciales. Facilita la salida de los productos/servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad.

Desde el punto de vista interno:

- Mejora la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones para la organización.
- Decrecen los costos y crecen los ingresos.

3.8 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA NORMALIZACIÓN (ISO)

En octubre de 1946, en Londres, se acordó por representantes de veinticinco países el nombre de Organización Internacional para la Normalización. Su función es implantar, documentar y mantener un sistema efectivo de calidad que demuestre a los clientes que se está comprometido con la calidad y que se es capaz de satisfacer sus necesidades de calidad.

La Organización Internacional para la Normalización tiene como misión: promover el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas en el mundo, con la visión de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y, desarrollar la cooperación en la actividad intelectual, científica, tecnológica y comercial.

3.8.1 ISO 9000

La familia de Normas ISO 9000, son una serie de normas que han sido elaboradas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces.

Normas que lo conforman:

ISO 9000:2000: Describe los principios y terminología de los sistemas de gestión de calidad.

ISO 9001:2000: Especifica los requisitos para los sistemas de gestión aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios.

ISO 9004:2000: Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad. Su objetivo es la mejora en el desempeño de la organización.

ISO 19011: Proporciona orientación relativa a las auditorias a sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

3.8.2 Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad basados en la serie de Normas ISO 9000

- La mejora del desempeño y productividad de la empresa.

- Hacer mayor hincapié en los objetivos de su empresa y en lo que esperan sus clientes.

- El logro y mantenimiento de la calidad de sus productos y servicios, a fin de satisfacer las exigencias y las necesidades implícitas de sus clientes.
- La mejora de la satisfacción de la clientela.

- La confianza de que la calidad que se persigue se alcanza y se mantiene.

- Facilitar pruebas a clientes y posibles clientes de lo que su organización puede hacer por ellos.

- Abrir nuevas oportunidades de mercado o conservar la cuota de mercado.

- Obtener la certificación.

- Tener la oportunidad de competir en pie de igualdad con organizaciones mayores (por ejemplo, la capacidad de licitar o presentar presupuestos).

3.8.3 Estructura de la norma ISO 9001:2000

Responsabilidad de la Dirección

La Dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación y mejora continua del Sistema e Gestión de Calidad, comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, estableciendo y manteniendo actualizada la política de la calidad, asegurándose de que se establecen los objetivos de la calidad en todos los niveles de la organización, desarrollando y aplicando una sistemática que permita la revisión por la Dirección y, finalmente, asegurando a la organización que tendrá los recursos necesarios para ejecutar lo planeado según el sistema.

Gestión de los recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos que el sistema requiera para lograr su efectividad, es decir, la eficiencia y eficacia en su implantación. Entre los recursos a suministrar se encuentra el humano, mismo que la organización debe asegurarse que sea competente para realizar los trabajos que afecten la calidad del producto o servicio en los participe. Otro de los recursos a proveer es la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, entre ella se encuentran los edificios, espacio de trabajo y servicios de transporte o comunicación

entre otros. Además, se debe asegurar que exista un ambiente de trabajo que permita al recurso humano desarrollarse en su campo.

Realización del producto o servicio

En este campo la organización debe asegurarse que se planifica y desarrollan los procesos requeridos para que:

- Se establezcan los requisitos del cliente.

- Se realice el diseño del producto de manera que se transformen los requisitos en características de calidad del producto.

- Se establece la metodología adecuada para realizar el producto o servicio de manera que se cumpla con las especificaciones del diseño, incluyendo el control de los dispositivos de seguimiento y de medición necesarios.

Medición, análisis y mejora

El sistema debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora requeridos para demostrar en todo momento la conformidad del producto y del Sistema de Gestión de la Calidad, mejorando continuamente al seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, del sistema, de los productos y los procesos, el control del producto no conforme, el campo correspondiente al análisis de los datos y la mejora continua utilizando su política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias y las acciones correctivas y preventivas resultantes del análisis de esos datos.

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del trabajo de investigación es preciso enmarcarlo dentro de un contexto metodológico, que permita organizar las acciones para la recolección, organización, análisis e interpretación de la realidad, aplicando los siguientes métodos:

4.1 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El desarrollo de este estudio requiere la aplicación de un diseño no experimental, dentro de la modalidad de investigación de tipo aplicada, de campo y mixta que se puede clasificar de la manera siguiente:

- **Según el Propósito: Aplicada**

Puesto que esta podrá utilizarse para lograr optimizar el proceso de procura de bienes internacionales para obtener el proceso requerido cumpliendo con los estándares de calidad deseados.

La Universidad Nacional Abierta, (1997). La define como: “Es la que realiza con la intención de buscar conocimiento con fines de aplicación inmediata a la realidad para modificarla. Tiene como propósito fundamental, presentar soluciones a problemas prácticos, más que formular teorías a cerca de ellos”. (Pág. 51.)

- **Según el Nivel de Profundidad: Descriptiva**

Porque se pretendió conocer la situación y su entorno, para tener una idea clara y objetiva de las características de la situación actual.

En cuanto al estudio descriptivo, Méndez (1997), dice:"Este tipo de estudio identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigativo, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación, de acuerdo con los objetivos planteados al investigador, señala el tipo de descripción que se propone realizar." (Pág. 170)

- **Según la Estrategia: De Campo**

Dado que el estudio requiere que el investigador intervenga directamente en las áreas involucradas, con el objetivo de obtener un mayor conocimiento que justifique el estudio y garantice la información.

La Universidad Santa María (2000), en su Manual para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado, define a la investigación de campo, como: "Aquella que se caracteriza porque los problemas que se estudian surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella." (Pág. 45)

Sabino, C. (1996), define a la investigación de campo, como: "Aquella cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos son obtenidos directamente de la experiencia empírica y son llamados primarios,

denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediarios de ninguna naturaleza.” (Pág. 116)

- **Mixta**

Es una investigación de tipo mixta, porque se aplican simultáneamente dos tipos de fuentes de recolección de datos. Primeramente se utilizó fuentes primarias, es decir, la información fue recogida por el investigador; así como fuentes secundarias puesto que los datos o hechos recogidos se obtuvieron de personas distintas al investigador y para otros fines diferentes.

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el análisis de los tiempos e indicadores de gestión en el proceso de procura de bienes internacionales en la Gerencia de Comercialización, la población está representada por todos los servicios de comercialización prestados en el año 2007 y la muestra está conformada por los servicios de comercialización suministrados en el período comprendido entre los meses de Marzo y Junio.

4.3 INSTRUMENTOS Y EQUIPOS UTILIZADOS

4.3.1 Instrumentos de Recolección de Datos

La información recolectada se obtuvo de dos formas, la primera, una investigación bibliográfica basada en los procesos que intervienen en la

Gerencia de Comercialización; y la segunda, interactuando directamente con el sistema y personal que trabaja en la misma.

Observación Directa:

Haciendo uso de esta técnica de recolección, se podrá tener una mayor visión de la realidad exterior que presenta el departamento y así lograr detectar las posibles causas que generan un proceso de gestión no óptimo.

La Observación. "La observación no es solamente una actividad cotidiana del hombre, sino una actividad fundamental en la investigación científica. Ella nos ayuda a percibir la realidad exterior, orientando la recolección de datos, definidos de acuerdo con el interés del investigador". Según esta definición la observación es de gran importancia para recolectar los datos de los equipos en cuanto a su funcionamiento, así como también las actividades desempeñadas en el área de trabajo.

Entrevista No Estructurada:

A través de esta técnica se pretende conseguir información, opiniones, referencias y conocimientos especializados provenientes de los empleados, relacionada con los procesos productivos y actividades de la empresa, asociadas al estudio.

La Entrevista. "Es en cierta manera una forma verbal de cuestionario, y consiste en que el individuo proporciona la información directamente al investigador o entrevistador, en una relación personal, a través del diálogo y en una interacción con el entrevistado". Esta técnica de recolección de información fue de gran utilidad ya que se realizaron entrevistas al personal

que trabaja diariamente en la planta como operarios, especialistas y al personal de las áreas involucradas en general.

RECURSOS HUMANOS:

- Personal de la Gerencia de Comercialización
- Tutor Industrial
- Tutor Académico

EQUIPOS UTILIZADOS

a) ***Equipos de Protección Personal:***

En el caso de C.V.G Internacional, por tratarse de una empresa de servicios no se requiere el uso de equipos de protección personal para la seguridad de los empleados.

b) ***Materiales:***

- Manual de Normas y Procedimientos
- Computadora / Impresora
- Papel Bond
- Lápices y bolígrafos

4.4 PROCEDIMIENTO

4.4.1 Procedimiento para la obtención de datos:

- Consultas al Manual de Normas y Procedimientos de la Gerencia de Comercialización, informes, bibliografías e Intranet, con el fin de obtener información teórica necesaria para la realización del estudio.

- Entrevistas con el Gerente de Comercialización, Coordinadores de Comercialización y Transcriptores de Datos, con el objetivo de conocer con exactitud cada una de las actividades que realizan y adquirir información acerca del proceso llevado a cabo en el departamento.

- Determinación y descripción detallada de las actividades realizadas en la Gerencia de Comercialización.

- Uso de la base de datos del Sistema SAP, con la finalidad tener acceso a la información concerniente a las actividades de comercialización y de esta forma determinar los indicadores necesarios para la mejora del proceso.

CAPÍTULO V
SITUACIÓN ACTUAL

5.1 PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN

- **Recepción y registro de las Solicitudes de Pedido por e-mail, fax o valija.**

La Gerencia de comercialización, a través de la unidad de Data Entry es responsable de la recepción de todas las solicitudes de pedido emitidas por los clientes; al recibirse, estas se deben imprimirse, sellarse, colocar fecha de recepción y verificar la legibilidad e identificación de todos los campos e informar al cliente de manera verbal o escrita toda discrepancia, confusión o error detectado, inmediatamente, estas deben ser procesadas en el Sistema SAP en un lapso de dos (2) días hábiles.

Luego de verificar que el ingreso de las Solicitudes de Pedido esté correcto, el Supervisor de Data Entry debe informar al Coordinador de compras de cada Oficina (USA, Europa o Venezuela) a través de e-mail, el envío de dichas solicitudes ingresadas. El físico de la Solicitud de pedido debe ser clasificado por cliente y archivado de manera permanente.

El Coordinador de Compras y/o Gerente de Compras de cada oficina es responsable de revisar diariamente las solicitudes pendientes con código “CNA” (Comprador No Asignado), para la posterior asignación del comprador en un lapso de un (1) día hábil. El Comprador y el Coordinador de Comercialización asignado a cada Empresa Cliente deben tener

comunicación permanente, para garantizar la culminación oportuna del proceso y por ende, mantener informado al cliente.

- **Solicitud y análisis de Ofertas**

Una vez asignado el comprador responsable de efectuar la gestión de compras, se da comienzo al proceso de solicitud y análisis de ofertas, el cual se inicia en cada oficina del exterior y de acuerdo a la modalidad (agenciamiento o ventas) es culminado por el comprador y/o por el Coordinador de Comercialización.

La Solicitud o Petición de Oferta, debe ser emitida a través del Sistema SAP en un lapso de dos (2) días hábiles después de asignado el comprador. Todo proceso requiere para su validez un mínimo de tres (3) Solicitudes de Oferta (RFQ), salvo que la oferta sea solicitada al fabricante o distribuidor exclusivo de la marca requerida por el Cliente.

Las Gerencias de Comercialización y Nuevos Negocios y Proyectos deberán solicitar anualmente a sus clientes el Plan de Procura Caracterizado (PPC) a fin de conocer los proveedores sugeridos o fabricantes de los materiales y/o servicios solicitados.

Las Solicitudes de Oferta deben ser enviadas a los proveedores a través de e-mail, fax o valija. El comprador es responsable de archivar en el expediente la evidencia de envío y recepción.

El Comprador de la Oficina del Exterior es responsable de emitir la oferta a presentar a INTERCVG, estimando los costos asociados utilizando para ello el formato destinado para tal fin y enviarla al Coordinador respectivo vía

correo electrónico con los soportes correspondientes (oferta base del proveedor) para la emisión de la oferta al cliente. El Coordinador respectivo debe elaborar la oferta para el cliente, estimando el porcentaje de ganancia, gastos de nacionalización (IVA, aranceles), etc. Cuando el Cliente apruebe la oferta presentada, el Coordinador debe enviar la Orden de Compra del cliente a la oficina del Exterior para iniciar el Proceso de Colocación de la Orden de Compra al proveedor.

El cliente debe revisar las condiciones establecidas en cada oferta y es responsable de decidir la más favorable de acuerdo a su solicitud. El coordinador es responsable de tramitar ante el cliente la aprobación de la oferta, para enviarla posteriormente al Comprador.

- **Emisión y colocación de la Orden de Oferta**

La Gerencia de Comercialización y Nuevos Negocios y Proyectos, a través de la Coordinación de Compras de cada oficina en el Exterior es responsable de emitir la Orden de Compra a los proveedores debidamente seleccionados por la empresa y/o por los clientes.

La colocación de la Orden de Compra debe ser procesada en un lapso de tres (3) días hábiles, posteriores a la recepción de la autorización del cliente, en el caso de agenciamiento. En el caso de venta, la colocación de la Orden de Compra dependerá de la emitida por el cliente (condición de pago establecida en la oferta y/o la disponibilidad de los recursos de la misma).

Toda Orden de Compra debe ser emitida a través del Sistema SAP, que asignará un número consecutivo en forma automática.

Las condiciones de pago más usadas son: Crédito, (en el cual debe indicarse el plazo, que debe comenzar a contarse a partir de la recepción de la factura), por adelantado (se efectuará contra la recepción de la Orden de Compra, bajo la emisión de garantía por parte del proveedor), y 25% colocación – 75% entrega (el pago se hará en forma fraccionada, 25% con la colocación de la Orden de Compra bajo la emisión de garantía por parte del proveedor y el 75% con la entrega del material).

El comprador es responsable de obtener las firmas autorizadas en la Orden de Compra, entregarla al proveedor solicitándole acuse de recibo, factura pro forma u orden de venta.

- **Seguimiento a la Solicitud de Pedido**

El seguimiento de la gestión de comercialización de C.V.G. Internacional pretende el cumplimiento oportuno y confiable de todos los estados del proceso de compras.

La Gerencia de Comercialización y de Nuevos Negocios y Proyectos, a través de la unidad de Seguimiento y control es responsable de efectuar el seguimiento de cada uno de los procesos de compras.

La Gerencia de Comercialización es responsable de establecer los lapsos de tiempo para cada subprocesos de la gestión de compras, además de la aplicación de indicadores que permitan efectuar un seguimiento y control oportuno de ésta. (Ver Tabla Nº 1).

- **Tipos de Status de las requisiciones en el Procedimiento de Compra**

Tabla Nª 1. Status de las requisiciones en el Procedimiento de Compra

STATUS	DESCRIPCIÓN
00	Solicitud sin comprador asignado
01	Solicitud con comprador asignado
02	Reclamando Oferta al Proveedor por segunda vez
03	Solicitando información técnica adicional al Cliente
04	Por aprobación de Ofertas (Ofertas condicionadas)
05	Fabricante o Proveedor presenta dificultades para cotizar
06	En espera de Ofertas de los proveedores por primera vez
07	Requisición en Proceso de Colocación
08	Por pago o aprobación de Monto (ofertas no condicionadas)
09	Proveedor esperando apertura de una L/C (Carta de Crédito)
10	Requisición completamente colocada

Fuente: Gerencia de Comercialización

- **Recepción y despacho de materiales**

La recepción y despacho de los materiales adquiridos por C.V.G Internacional, constituye el último paso en la gestión de comercialización efectuada por la misma. Cada oficina en el Exterior es responsable de los trámites para el envío de los materiales adquiridos por C.V.G Internacional en nombre de las empresas clientes.

La entrega de los materiales debe efectuarse de acuerdo a las condiciones establecidas en la Orden de Compra. La Unidad de Administración de cada oficina es responsable de tramitar los pagos a los proveedores en la fecha establecida, a fin de cumplir con la fecha prometida en la entrega del material.

5.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente en la Gerencia de Comercialización de C.V.G. Internacional se toman en cuenta una serie de indicadores de sus procesos tomando como referencia algunas variables estadísticas que se han creado y documentado.

Con el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, se hace necesario el mejoramiento de los indicadores de gestión, ya que a través de estos se estima de manera cuantitativa el desempeño o comportamiento de la organización, además de que permiten comparar el proceso con niveles de referencia estimados e identificar la desviación de alguno de estos indicadores, para luego tomar las acciones preventivas y correctivas, según sea el caso.

A través del mejoramiento de los indicadores de gestión se persigue identificar las necesidades del área, clasificando los datos según su naturaleza y la necesidad del indicador. Esto conlleva al mejoramiento de la calidad y por ende se consigue la reducción del tiempo del proceso, además de la satisfacción del cliente y la reducción de costos. Con los resultados se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o actividades correctivas que permitan obtener las metas prefijadas.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentará el análisis de los resultados obtenidos por medio de gráficos de indicadores medibles, creados para la mejora del proceso. La información se obtuvo a través de la base de datos del Sistema SAP, donde intervienen las siguientes variables:

- Colocaciones en los meses estudiados.
- Tiempos promedios por cliente.
- Eficacia en las colocaciones.
- Ítems ingresados por clientes.

6.1. ANÁLISIS DE LOS GRÁFICOS

Gráfico Nº 1: Colocaciones Mes x Mes Vs Proyección

En el gráfico se observa (Ver Gráfico Nº 1) que las colocaciones tienden a incrementarse a medida que transcurren los meses. Al inicio del año (Enero) son un poco bajas (USD 6.625.277,58) en comparación con las proyecciones (USD 11.136.680,27). En los meses siguientes comienzan a incrementarse, sobrepasando la meta en los meses de Marzo (USD 18.796.288,92), así como también en los meses de Mayo (USD 14.839.820,90) y Junio (USD 27.493.184,84).

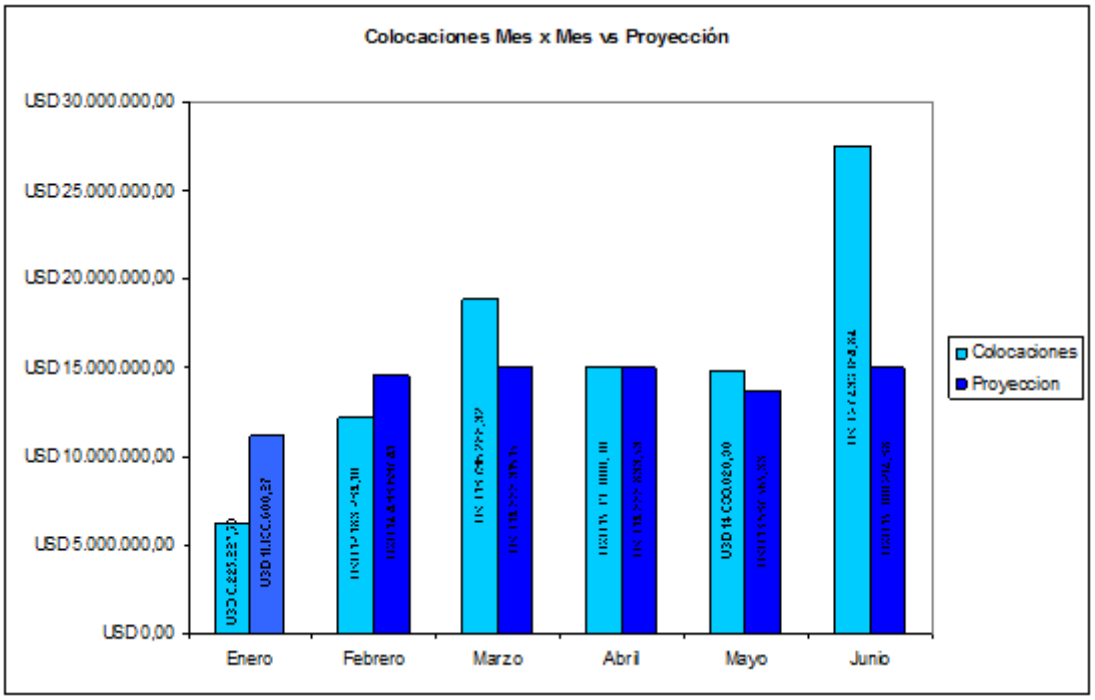

Gráfico N° 1: Colocaciones Mes x Mes Vs Proyección

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Tiempo de Proceso por Cliente

Con el gráfico se evidencia (Ver Gráfico Nº 2) que en el mes de Marzo, considerando a todas las empresas, se sobrepasa la meta de tiempo de duración del proceso establecido para cada una de ellas. Pero a partir de este mes, esta tendencia comienza un decrecimiento significativo, que en algunos casos para el mes de Junio, el tiempo de proceso real está muy cerca de la meta establecida. En el caso particular de C.V.G. VENALUM, el tiempo de proceso real representa un porcentaje menor a la meta.

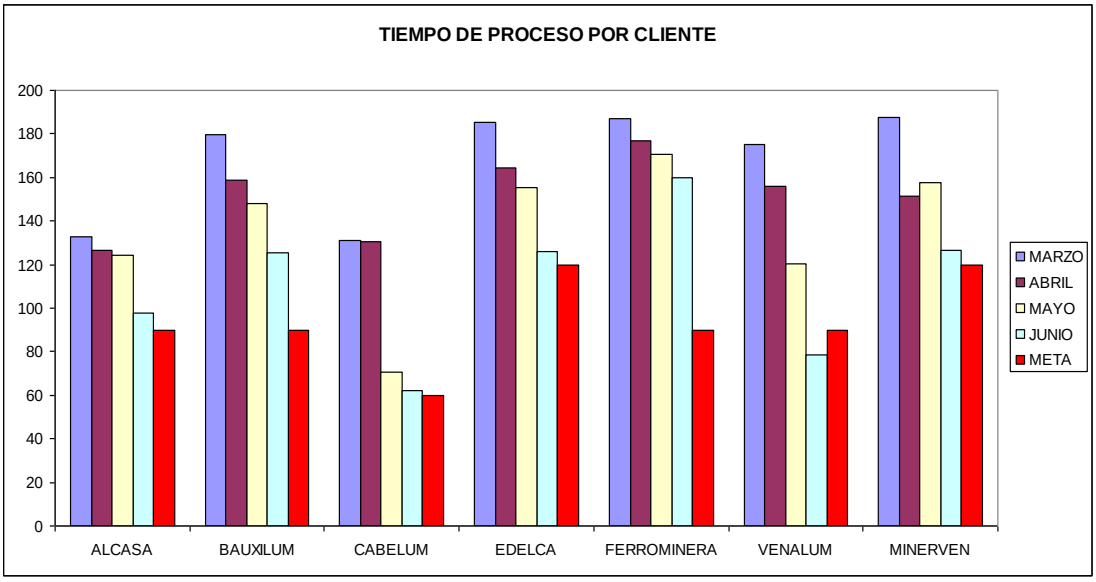

Gráfico N° 2: Tiempo de Proceso por Cliente

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se utilizaron las empresas del grupo C.V.G más significativas, en lo que se refiere a los procesos realizados por la Gerencia de Comercialización.

Gráfico N° 3: Eficacia Total de las Colocaciones

Al observar el gráfico (Ver Gráfico Nº 3) es notorio que la eficacia de las operaciones han crecido de manera significativa a lo largo de los meses, (95.4% en Marzo y 97.4% en Junio), lo que representa que la relación entre los servicios y los objetivos y metas programadas se han mejorado a lo largo del tiempo.

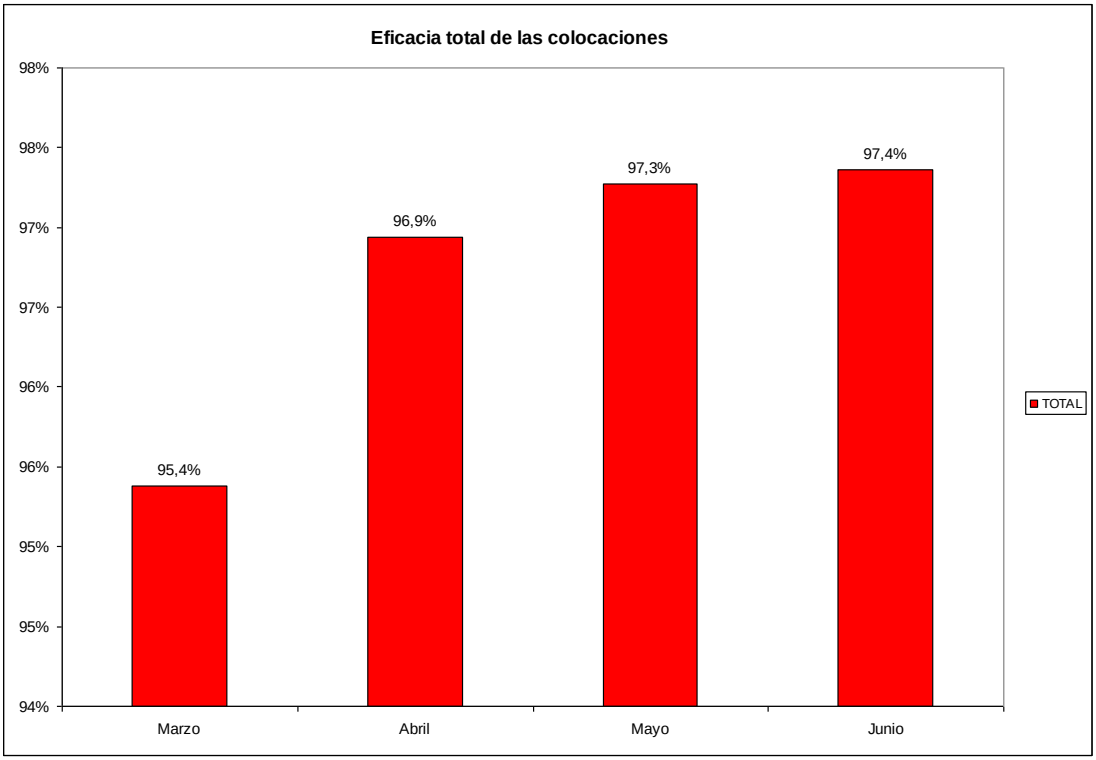

Gráfico N° 3: Eficacia Total de las Colocaciones.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4: ingresos de Ítems por Clientes

En el caso particular de los Ítems, no existe una meta establecida, el número de Solicitudes de Pedido varía con el cliente. Por años anteriores se conoce que al inicio del año la demanda de productos es baja, luego se incrementa a mitad de año, para decrecer en los meses siguientes y al final del año estos aumentan nuevamente. (Ver Gráfico Nº 4).

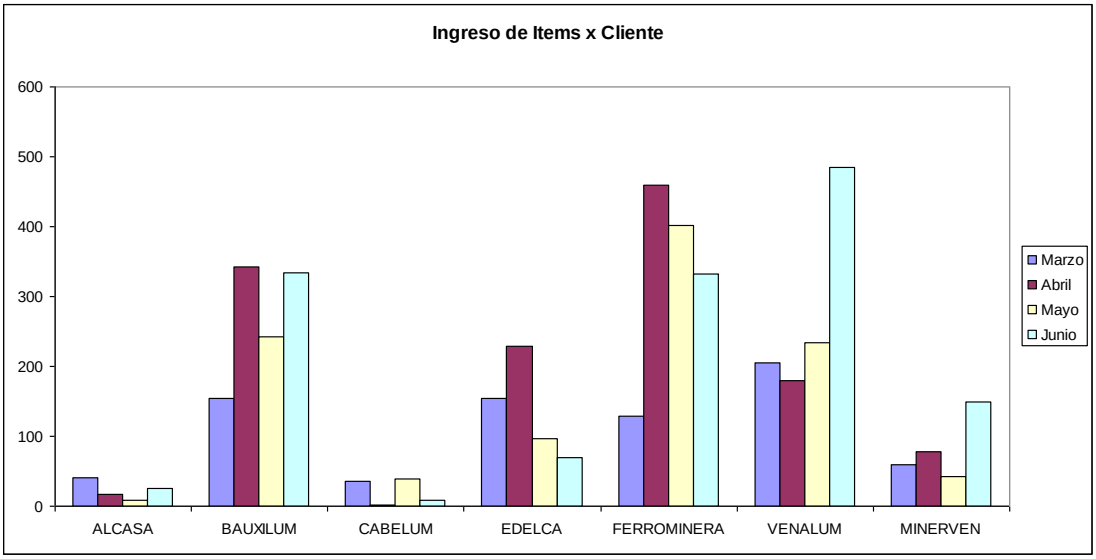

Gráfico N° 4: Ingreso de Ítems por Clientes

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas a partir del análisis de los resultados arrojados por medio del estudio realizado fueron los siguientes:

1. Actualmente en la Gerencia de Comercialización se han implementado una serie de variables estadísticas, las cuales han permitido identificar oportunidades de mejora en el proceso de procura.

2. El uso de los indicadores ha permitido incrementar las colocaciones a partir del mes de Enero, lo que representa una mejora significativa en los objetivos de la Gerencia.

3. Los tiempos de proceso varían según la empresa, estos representaron valores altos en comparación con la meta establecida. Existen diversos factores que inciden de manera directa los tiempos de ejecución de los procesos: Aprobación de Ofertas y/o monto por parte de los clientes (Departamento Jurídico, Evaluación de Presupuesto, análisis de las ofertas presentadas, homologación de ofertas, etc.), gestión de aprobación de divisas (CADIVI) (solo MINERVEN y algunos casos de CABELUM), gestión de las ofertas de los proveedores finales, esto se traduce en problemas con proveedores y clientes respectivamente; sin embargo, el estudio de los indicadores permite el establecimiento de metas, lo que ha permitido mejorar esta variable consistentemente.

4. La eficacia en las operaciones se ha mejorado a partir del mes de Marzo, lo que ha permitido perfeccionar la relación entre los objetivos, metas programadas y servicios prestados.

5. El número de ítems varía según el cliente y los meses del año, siendo más altos a mediados y final de año, y más bajo en el período de inicio de este, lo cual permite realizar una evaluación consistente de los indicadores del proceso.

RECOMENDACIONES

Basándose en el estudio realizado en la Gerencia de Comercialización y en las conclusiones obtenidas se recomienda las siguientes alternativas:

1. Crear nuevos indicadores que permitan la mejora continua de los proceso de procura de bienes internacionales.

2. Tener un mayor control en el Departamento de Seguimiento de Materiales, de manera que se encuentre en contacto constante con los proveedores para que realicen la entrega de las ofertas en un tiempo prudente, esto con la finalidad de reducir los tiempos de proceso y cumplir puntualmente a las peticiones de los clientes.

3. Instaurar tiempos de entregas de ofertas con los proveedores, los cuales deben ser cumplidos en ese período, de lo contrario estos correrían el riesgo de ser penalizados y cambiados por otro; todo esto con la finalidad de reducir este factor que representa uno de los más grandes retrasos dentro del proceso de procura de bienes.

4. Organizar reuniones con los colaboradores de CADIVI., para que la gestión de divisas concernientes a las empresas manejas por C.V.G Internacional se realicen en un período menor, debido a que en muchos de los casos las solicitudes de los clientes son de materiales o equipos indispensables para el desarrollo de sus procesos productivos, además de que se corre el riesgo de pérdida de vigencia de las ofertas de los proveedores, lo que implica un retraso y una pérdida en la eficacia del proceso.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Categorización:** Categorización de los materiales de acuerdo al sistema utilizado por la empresa.

- **Colocaciones:** Son todas aquellas solicitudes de pedido de los clientes a las cuales se la asigna un pedido de compras, el cual es entregado posteriormente al proveedor para su fabricación y despacho.

- **CNA:** Comprador no asignado.

- **Coordinador de Comercialización:** Trabajador responsable de la atención al cliente.

- **Coordinador de Compras:** Supervisor responsable del Departamento de Compras.

- **Estatus de la Gestión de Compras:** Estados en que se encuentra la Solicitud de Pedido emitida por el Cliente. Se manejan de igual manera en el Sistema SAP. Son definidos por la Gerencia de Comercialización.

- **Evaluación de Proveedores:** Verificación de documentos y requisitos que deben ser presentados por el Proveedor para su inscripción en el Registro de Proveedores de C.V.G. Internacional.

- **Ingresos:** Solicitudes de pedido emitidas por los clientes que han sido incorporadas a la base de datos de la empresa a través del Sistema SAP.

- **Ítems:** Renglones que conforman cada una de las solicitudes de pedido de los clientes.

- **Lapsos de Estatus:** Lapso de tiempo establecido (Óptimo y Pesimista) para cada subproceso de la gestión de compras.

- **Oferta:** Documento de origen externo emitido por el proveedor, donde presenta el precio y las condiciones de venta de los bienes o servicios requeridos por el cliente.

- **Orden de Compra:** Documento de carácter legal que compromete al Proveedor y a la Empresa en forma respectiva, a suministrar un bien o servicio y a cancelar el costo del mismo. En la orden se especifican las características del insumo requerido, las condiciones de entrega y de pago, garantías, transporte, etc.

- **Pedido de venta:** Documento emitido por el sistema que contiene los datos ingresados de acuerdo a lo estipulado en la Solicitud de Pedido.

- **Plan de Procura Caracterizado (PPC):** Documento emitido por los clientes donde especifican proveedores y/o fabricantes para los materiales a ser solicitados, el cual es presentado a la Junta Directiva para la aprobación de la adjudicación directa.

- **Proveedor confiable:** Es aquel que posterior a la reevaluación, obtuvo una categoría “A”, lo cual cumple con los requisitos legales, oportunidad de entrega, calidad del producto, sistema de gestión de calidad.

- **Reevaluación de Proveedores:** Aplicación de premisas en base a parámetros de oportunidad de entrega, calidad del producto y estado del sistema de control de calidad.

- **Sistema SAP/R3:** El sistema SAP R/3 es un sistema integrado. Esto significa que una vez que la información es almacenada, esta es disponible a través de todo el sistema, facilitando el proceso de transacciones y el manejo de información. El sistema SAP R/3 tiene un conjunto de normas estándares en el área de software de negocios, ofrece soluciones estándares para las necesidades enteras de información de una compañía

- **Solicitud de pedido:** Documento de origen externo emitido por los clientes, a través de e-mail, fax o valija, donde solicita la compra de uno o más materiales y/o repuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HODSON, William. **Manual del Ingeniero Industrial**. Cuarta Edición. Mc Graw Hill.. México. (1996).

- Indicadores de Gestión. Documento. En línea. Disponible en. www.gestiopolis.com/

- NIEBEL, Benjamín, FREIVALDS Andris. **''Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseño del trabajo''.** Décima Edición. Alfaomega. México, D.F. (2001)

- ROJAS, Rosas. ''**Orientaciones Prácticas para la elaboración de informes de investigación''**. UNEXPO. Tercera edición. (1996).

- SABINO, C. "**El proceso de Investigación"**. Caracas. Panapo de Venezuela. Caracas. Segunda Edición. (1996).

- SLAK, Nigel, CHAMBERS, Stuart y otros. **ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES**. Primera Edición. Continental. México (1999)

- UPEL. **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas. (2004).