

C
Adm
220

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICO Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA EN LICENCIATURA DE MERCADOTECNIA
INTERNACIONAL

REINGENIERIA DE PROCESOS
GRUPO VAMPIRO S.A. DE C.V.

040-6588
P4261
1995

903036

ASESOR:
LIC. GULLERMO GARZA

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

REALIZADO POR:

ARGELIA MARIA PERALES MORRIS	MAT. 32010
ROSALBA IVETTE ROBINSON TERAN	MAT. 34961
EDNA BEATRIZ SAMIA GRACIA	MAT. 35330

INDICE

	PAGINA
Resumen Ejecutivo	
Marco Teórico	1
Quienes necesitan rediseñar sus procesos...	2
¿Porque es necesario el rediseño de los procesos de los negocios?	2
El rediseño de procesos NO es.	4
Ventajas del rediseño.	4
El rediseño y el trabajo tradicional.	5
¿Cuando es conveniente usar la reingeniería?	5
Requisitos para la reingeniería.	5
Principios de rediseño de procesos.	5
Finalidad de la reingeniería.	6
Antecedentes de la empresa	7
Historia	8
Misión	9
Visión	9
Objetivos	9
Organigrama	9
Políticas	10
Estrategias	10
Valores y Principios	10
Gobierno	11
Producto	11
Tecnología	11
Capacidad de producción	12
Servicio al cliente	12
Proveedores	12
Personal	13
Almacén	13
Distribuidores y Distribución	14
Precios	15
Consumidor	15
Promoción	16

Competencia	16
Planteamiento del problema.	18
Justificación	19
Problema	19
Objetivo	19
Metodología	20
I. Planeación del proyecto.	22
A. Tiempo.	22
B. Fuentes de información.	22
C. Limitantes de la reingeniería.	22
II. Análisis de la situación actual.	23
A. Capacitación en la metodología y sensibilización al personal involt	23
B. Entendimiento de la misión y diagramas de flujo de cada proceso del negocio.	23
C. Selección del proceso.	24
III. Análisis del proceso seleccionado.	26
IV. Propuesta de rediseño.	28
Reporte	
V. Recomendaciones.	29
Bibliografía	31
Anexos	

RESUMEN EJECUTIVO

La reingeniería realizada a la empresa Grupo Vampiro S.A de C.V. está enfocada a un sólo proceso dentro del sistema: VENTAS AL DETALLE.

La empresa enfrenta fallas de información dentro de este proceso.

Por ser un proceso muy importante en el desarrollo de la empresa, se busca efficientizar las actividades correspondientes para lograr una mayor productividad dentro de la empresa.

El rediseño realizado al proceso de ventas se hizo en base a estudios de actividades, tiempos y flujos dentro del mismo, encontrando así errores en la información que se maneja dentro de la empresa.

Para dar solución a los problemas dentro del proceso se realizó una propuesta de rediseño, la cual consta de un manejo diferente de la información. Se diseñó un reporte escrito y se capacitará a los vendedores para usarlo. De esta forma se mejorará el flujo y calidad de información, ya que este dará a conocer lo que sucede con la mercancía que sale del almacén para su venta y se llevará un mejor control sobre la misma. También brindará la oportunidad de medir los esfuerzos de los vendedores, además de ser utilizado para diferentes funciones tales como: pronósticos, programación de producción, inventarios, porcentajes de ventas, entre otras.

Se recomienda que en un futuro se compre equipo y sistemas de cómputo para agilizar los procesos y el flujo de información através de toda la organización.

Lo importante es estar dispuesto en cualquier momento a dejar de ser lo que se es, para ser algo mejor.

MARCO TEORICO

“Reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio, significa rediseñar los procesos de los negocios y luego implementarlos.”¹

Según Michael Hammer y James Champy el rediseño de procesos de los negocios es la revisión **fundamental** y el rediseño **radical** de **procesos** para alcanzar mejoras **espectaculares** en medidas críticas contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Fundamental: revisión de paradigmas, reglas y supuestos sobre los cuales se fundamenta el negocio. Se encuentra en el deber ser, no en el ser.

Radical: rediseño radical significa llegar a la raíz de las cosas. Es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

Proceso: orientarse a procesos, es decir, a un conjunto de actividades que reciben insumos, que se transforman en productos de valor para el cliente.

Espectacular: no mejoras marginales o incrementales, sino saltos gigantescos en rendimiento.

QUIENES NECESITAN REDISEÑAR SUS PROCESOS SON:

- Compañías en graves dificultades de servicios, costos, posición en el mercado, rendimiento, rentabilidad, etc.
- Compañías en las que se visualiza que podrían caer en problemas en un futuro.
- Compañías que están en óptimas condiciones y quieren desarrollar una mayor ventaja competitiva.

¿PORQUE ES NECESARIO EL REDISEÑO DE PROCESOS DE LOS NEGOCIOS?

Por el fraccionamiento de los procesos ya que éstos se fraccionan puesto que la gente todavía cree en la validez del paradigma de la revolución industrial que sostiene que la división del trabajo trae mayor productividad, pues se obtiene mayor destreza, ahorro de tiempo al pasar de una operación a

¹ Daniel Morris y Joel Brandom en *Reingeniería, Como aplicarla con éxito a los negocios* (1994) 11.

otra e invento de maquinaria que hace el trabajo de una operación rápidamente.

	SUPUESTO SUBYACENTE A LA DIVISION DEL TRABAJO	REALIDAD ACTUAL
GENTE	Pocos conocimientos de lecto escritura y poca capacidad de toma de decisiones.	Más capacitada
MERCADO	Creciente y regional	Más competitivo, global, con mayor diversidad de oferta.
CLIENTE	Indiferenciado con expectativas limitadas	Más informado con mayores expectativas.
INFORMACION	Limitada y lenta	Más abundante, accesible y veloz con mejor tecnología.

Los problemas en las organizaciones con división del trabajo son:

- Inflexibilidad en el trabajo.
- Responsabilidad del proceso difusa.
- Administración de errores (Reprocesos).

“Ya es tiempo de dejar de pavimentar las brechas en lugar de embutir los procesos anticuados en silicio y software, deberíamos eliminarlos y empezar nuevamente.

Debemos rediseñar nuestros procesos de negocios, usar el poder de la tecnología de la información moderna para mejorar en forma radical nuestros procesos y así lograr mejoras tangibles en su desempeño”²

²Michael Hammer

“La productividad proviene no solo de la inversión en máquinas y programación sino de la revisión de los procesos y las prácticas de trabajo, involucrando al personal en un cambio orientado al servicio a los clientes”.³

EL REDISEÑO DE PROCESOS NO ES:

- Reorganización
- Reducción de burocracia
- Recortar sobrantes
- Mejora incremental

Este se centra en los procesos; no en las actividades, ni en los departamentos funcionales, ni en la estructura organizacional; se enfoca en eliminar las actividades sin valor agregado observadas a través de la visión del cliente y en agilizar el proceso tanto como sea posible al mismo tiempo que se satisfacen los requerimientos del cliente.

La reingeniería asume que nada es inviolable, todo está sujeto a la revisión y al cambio; así mismo requiere una mente abierta.

El rediseño está relacionado con la sencillez del proceso ya que las tareas se integran y se comprimen desapareciendo el trabajo en serie, lo que hace que la persona o equipo que ejecuta sea responsable.

VENTAJAS DEL REDISEÑO:

El rediseño trae consigo la reducción de controles y verificaciones. La informática permite la autonomía de las unidades y a la vez permite los beneficios de la centralización.

La reingeniería no apoya que el trabajo se desarrolle por especialistas, sino donde se simplifique más el proceso y subraya que los pasos del proceso se ejecutan en su secuencia natural, mejoras en equipo y mayor productividad en tareas repetitivas.

³Juan Pablo Hinojosa Canales en *Emporio Comercial* Abril de 1995

EL REDISEÑO Y EL TRABAJO TRADICIONAL:

TRADICIONAL	REDISEÑO
Departamentos Funcionales	Equipos de proceso
Tareas simples	Multifuncionales
Entrenamiento	Educación
Remuneración por actividad	Remuneración por desempeño

¿CUANDO ES CONVENIENTE USAR LA REINGENIERIA?

- Cuando se está convencido de que existe una mejor forma de realizar el trabajo.
- Cuando las expectativas de los clientes no se cumplan satisfactoriamente.
- Cuando se tiene un alto grado de automatización y se siguen teniendo los mismos resultados.
- Cuando se percibe burocracia que entorpece la eficiencia del proceso.
- Cuando surgen actividades y/o procesos que no le aporten un valor agregado al cliente.

REQUISITOS PARA LA REINGENIERIA SON:

- Apertura al cambio
- Compromiso con la meta
- Creatividad en la solución.

PRINCIPIOS DE REDISEÑOS DE PROCESOS:

- No diseñar el proceso para manejar excepciones
- Asegurarse que el flujo del proceso conduzca la estructura organizacional
- Utilizar trabajadores multifuncionales
- Adoptar tecnologías para facilitar el proceso

FINALIDAD DE LA REINGENIERIA:

- Reducir o suprimir el trabajo que no agrega valor para ganar eficiencia.
- Procesos y prácticas rediseñadas para reducir o eliminar actividades.
- Implementación de sistemas.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia una de las prioridades de las empresas en la actualidad es el servicio al cliente y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Para poder satisfacer las necesidades al cliente y al mercado se necesita una mayor eficiencia dentro de la empresa, por lo tanto la reingeniería podría ser el camino a seguir para empezar los cambios internamente en la empresa y de ésta manera repercutir en el éxito de la misma.

Ahora más que nunca la situación económica, política y social por la que atraviesa nuestro país nos exige el cambio y la superación, por lo que la reingeniería ha tomado gran auge como herramienta para lograr salir adelante.

Aunque se sabe que éste tipo de estudio es muy costoso y requiere de mucho tiempo y aceptación por parte de la gente de la empresa (empleados) vale la pena practicarlo ya que el tiempo de problemas es tiempo de oportunidades y las empresas que sepan aprovechar estas oportunidades, son las que se verán triunfadoras en un período futuro gracias a su inversión.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

HISTORIA:

Grupo Vampiro S.A. de C.V nació en junio de 1993 de la idea del Lic. Leocadio Villarreal y la C.P Karla Perales ya que detectaron un nicho en el mercado el cual no estaba satisfecho pues no existía producto igual al Vampiro-Vampire (vampiro preparado).

Después de hacer una serie de investigaciones y pruebas se pudo llegar a la fórmula correcta la cual ofrece la comodidad de sólo servirlo con hielo, escarchar el vaso y tomarse, ofreciendo el mismo sabor de vaso a vaso y ahorrando tiempo.

Grupo Vampiro es una empresa cuyo giro es la fabricación y distribución de bebidas totalmente preparadas; la fábrica y las oficinas se encuentran en la carretera a Saltillo Km. 67 Mercado de Abastos int. 25-26 (fábrica) y 87-88 (oficinas) .

De junio de 1993 a enero de 1994 la empresa comercializó el Vampiro-Vampire por medio de vendedores los cuales trabajaban por medio de comisión y para facilitar el cobro de las cuentas por cobrar y llegar a mercados nacionales los cuales no podían ser cubiertos por falta de infraestructura; en enero de 1994 se introdujo en el canal de distribución a los distribuidores.

Hasta noviembre de 1994 Grupo Vampiro sólo manejaba un producto (Vampiro-Vampire) y en diciembre de 1994 introdujo al mercado la margarita preparada llamada "Marga"

Cabe mencionar que nunca se han hecho estudios para lanzar al mercado los productos de la empresa, estos fueron lanzados por intuición de los dueños.

Los accionistas son:

Lic. Patricia Perales de Villarreal

C.P Karla Perales Morris

Argelia Perales Morris

Katia Perales Morris

MISION:

La misión de Grupo Vampiro es facilitar al consumidor la preparación de bebidas ofreciendo productos totalmente preparados.

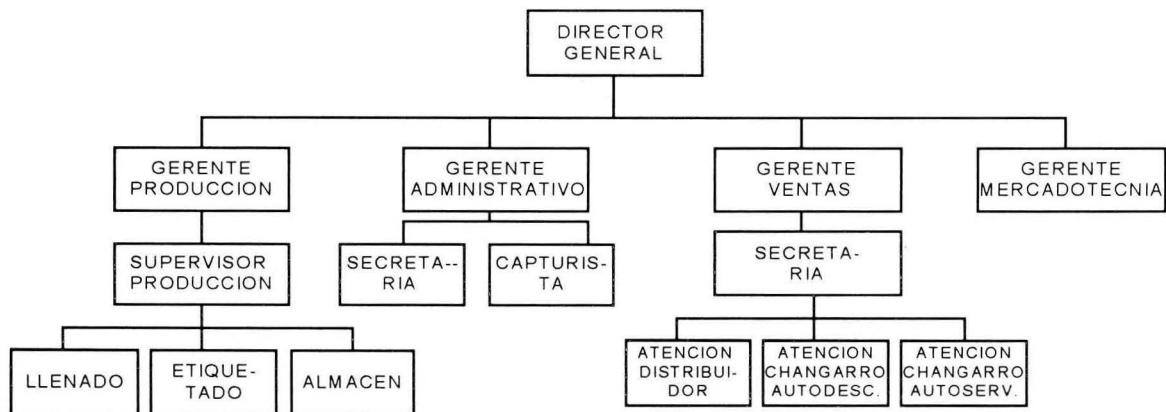
VISION:

Grupo Vampiro busca ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional y tener capacidad para hacer mayor uso de publicidad.

OBJETIVO:

- La empresa en sus objetivos a mediano y largo plazo busca:
- Crear línea de productos con el mismo concepto.
 - Exportar el 70% de la producción a Estados Unidos, Canadá y América del Sur.
 - Atacar todo tipo de consumidor.

ORGANIGRAMA:



POLITICAS:

Para asegurar la buena convivencia y el ambiente sano dentro de la empresa, Grupo Vampiro estableció unas políticas a seguir las cuales deben ser cumplidas por todos y cada uno de los miembros de la empresa:

- Uso de uniforme.
- Asistencia y puntualidad.
- Control de calidad (etiqueta, botella abollada).
- Obediencia.
- Limpieza.
- Eficiencia y Rapidez.
- Comunicación.

ESTRATEGIAS:

Para alcanzar el éxito, la empresa se ha trazado una serie de estrategias las cuales le marcan la pauta para trabajar:

- Trabajar con empresas que cuenten con la mejor infraestructura de distribución.
- Mantener la calidad en los productos.
- Mejorar toda clase de bebidas de este tipo, ya existentes en el mercado.
- Mantener precios al alcance de todo tipo de mercado.

VALORES Y PRINCIPIOS:

Como en toda organización o grupo de personas, Grupo Vampiro tiene establecidos una serie de valores que se respiran en el ambiente:

- Obediencia.
- Sugerencias.
- Limpieza
- Honestidad
- Respeto

GOBIERNO:

Para poder trabajar en un país como México se necesita tener varios permisos que sólo otorga el gobierno ya sea federal, estatal o municipal; también se le tiene que dar a la misma organización cuenta de lo que se hace en la empresa y pagar un porcentaje de las utilidades de la empresa en un periodo determinado.

Los requerimientos de gobierno para Grupo Vampiro son:

- Permisos del fabricante y distribuidor de alcohol de municipio y estatal.
- Altas de seguro social para trabajadores.
- Pago de impuestos cada trimestre y la declaración anual.
- Referendo (permiso anual para establecimiento del negocio).
- Permiso de salubridad.

PRODUCTO:

Los productos que fabrica la empresa son dos: Vampiro y Margarita en las siguientes presentaciones:

- 1.750 lts. (botella de pet)
- 1.000 lt. (botella de pet / vidrio)
- .355 lts. (botella de pet)

El producto tiene mínimo un año y ocho meses de vida.

Los productos con envase de vidrio sólo se comercializan en Guadalajara y México, pues esta presentación aumenta un poco el precio final y ellos están dispuestos a pagarlo.

TECNOLOGIA:

La empresa para la fabricación de las bebidas utiliza:

- Tres revolvedoras (2 para Vampiro-Vampire y 1 para Marga).
- Tres máquinas para llenado de Vampiro-Vampire y una para Marga.

CAPACIDAD DE PRODUCCION:

En la fábrica se pueden producir diarios 10,500 lts. de Vampiro-Vampire y 5,250 lts. de Marga. Lo mínimo que se llega a producir es media mezcla.

SERVICIO AL CLIENTE:

Se tiene establecido con los clientes que si el producto no es vendido como se esperaba pueden devolverlo, siempre y cuando no haya sido refrigerado ni maltratado, o pueden pedir una edecan para mover más ese producto en esa área y solicitar diferentes tipos de publicidad.

PROVEEDORES:

Las empresas que surten a Grupo Vampiro de todos los materiales necesarios para la fabricación de las bebidas son:

- Químicos Especiales.
- Villarreal Buenfil.
- Etiquetas Adhesivas S.A. de C.V.
- Tequila de Agave S. A. de C. V.
- Cajas de Cartón Titán S.A. de C.V.
- Diferentes proveedores del Mercado de Abastos.

No se cuenta con especificaciones escritas de los insumos críticos, ya que esta es receta secreta siendo el gerente general el que proporciona al supervisor de producción las medidas exactas de la materia prima.

Para hacer un pedido a algún proveedor, Grupo Vampiro S.A de C.V lo hace por fax, mediante una hoja de pedido, de esta manera quedan por escrito todas las especificaciones y se evitan errores al surtir los materiales encargados. (ver anexo-registro 1)

PERSONAL:

Al empezar a laborar en la empresa se le capacita al personal uno o dos días dependiendo de las habilidades en todas las diferentes áreas como llenado, tapado, sellado, etiquetado y empacado. Esta es muy básica ya que no existe peligro en la realización del producto .

Si un trabajador llega tarde (5 minutos) se le devuelve a su casa y se suspende el día siguiente, ambos días sin goce de sueldo.

Debido a la situación de México en el año en curso, se tienen trabajadores provisionales para temporadas altas; cuando se necesitan se sacan sus expedientes y se les llama; solo se cuenta con tres trabajadores de planta . Esto debido a que han disminuido los pedidos y se cuenta con inventario y la mercancía que algún cliente devuelve se le manda a otro que lo requiera.

ALMACEN Y FABRICA:

Se cuenta con dos almacenes privados ubicados en:

- a) Carretera a Saltillo Km. 67 , Mercado de Abastos interior 88.
- b) Héroes del 47 No. 2187, Monterrey N.L.

La fábrica esta ubicada en la Carretera a Saltillo Km. 67 int. 25-26 y cuenta con 2 niveles; en el primero se produce el Vampiro-Vampire y en el segundo la Marga. (ver anexo 8 y 9)

Como inventario mínimo se tienen 200 cajas y máximo 400 cajas normalmente, pero por la situación económica que atraviesa el país han bajado los pedidos, por lo que los inventarios se han reducido a un mínimo de 50 cajas y un máximo de 250 cajas.

DISTRIBUIDORES Y DISTRIBUCION:

Por falta de infraestructura por parte de Grupo Vampiro, contrataron los servicios de distribución de varias compañías para poder abarcar más mercado llegando a lugares en toda la República Mexicana.

A continuación se muestran los distribuidores y las ciudades a las que atiende cada uno, así como los vendedores de la empresa:

DISTRIBUIDOR	CIUDADES
LUGA MONTERREY	Reynosa Matamoros Cd. Mante Tampico Cd. Victoria Monterrey
LUGA LAGUNA	Saltillo Torreón Chihuahua Durango Tijuana
LINEAS EXCLUSIVAS	Monterrey
VINICOLA	Guadalajara Puerto Vallarta
COMERCIAL LICORERA S.A.	Nuevo Laredo
LICORES DEL RIO	Monclova Piedras Negras
TIENDAS LA LEY	Mazatlán Todas sus sucursales en el país.
PICO DE ORIZABA	Cd. Victoria
WALL-MART	Todas sus sucursales en el país

VENDEDORES	México Mérida Cancun Monterrey (3)
REPRESENTANTES	La Paz

El flete es libre abordó Monterrey (LAB) , muchas veces se negocia con el distribuidor o el cliente para llegar a acuerdos del pago.

PRECIOS:

La Marga y el Vampiro-Vampire tienen los mismos precios en cada presentación.

La botella de vidrio aumenta el precio en un 2.5%.

PRESENTACION	PRECIO
1.750 lts.	N\$ 25
1.000 lt.	N\$ 15
0.355 lts.	N\$ 6

CONSUMIDOR:

La empresa divide su mercado en dos segmentos de acuerdo a la edad de los consumidores ya que esto marca una diferencia muy grande en el estilo de vida:

Mercado primario: hombres y mujeres de 18 a 45 años de edad.

Mercado secundario: hombres y mujeres de 46 en adelante.

PROMOCION:

Para hacerle promoción a las bebidas de la empresa se contratan agencias especializadas, las cuales hacen las mantas, cenefas, trípticos, volantes, artículos promocionales como plumas, mandiles, cerillos y encendedores así como el vampiro inflable.

Grupo Vampiro organiza o patrocina para promoción, fiestas en discotecas, privadas, diambulatorios y en el rodeo de media noche donde muchas veces manejan promociones de 2X1.

En cuanto a las promociones que manejan con los distribuidores, se regala una caja por cierta cantidad de cajas compradas.

Se contratan degustadoras para que promociones las bebidas en los puntos de venta para lo cual se hace un “rol de degustadoras” y ellas llevan una hoja de control donde registran el movimiento de los productos. (ver anexo-registro 2 Y 3)

COMPETENCIA:

En el mercado de las bebidas alcohólicas, Vampiro Vampire y Marga enfrentan dos tipos de competencia: la directa (productos con las mismas características) y la indirecta (productos que satisfacen la misma necesidad).

a) DIRECTA:

PRODUCTO	PRESENTACION	PRECIO
La Madrileña (Margarita)	1 lt.	N\$ 19.00
Margarita Tequila Cocktail Clásico Careyes	1 lt.	N\$ 18.50
El Original Margarita Mix José Cuervo	1 lt.	N\$ 14.27
Hobbys Drink (Vampiro)	.250 lts.	N\$ 3.30
Vampiro Barman	.750 lts.	N\$ 20.26

b) INDIRECTA:

PRODUCTO	PRESENTACION	PRECIO
Tequila Cuervo (Viuda de Sanchez y Margarita Cuervo)	1 lt.	N\$ 31.90
Bacardi Breezer Caribe Cooler	.750 lts.	N\$ 3.90
Gran Barman Bacardi (Piña Colada, Daikiri, Fresa Colada)	.750 lts.	N\$ 20.26
Sperry's Piña Colada	.750 lts	N\$ 20.26
Cooler Bartles Jaymes	.355 lts	N\$ 4.20
Caribe Cooler (varios sabores)	.300 lts.	N\$ 3.50
Cuba Libre	.296 lts	N\$ 5.85
TKT Light	six pack	N\$ 16.00
Viña Real Sangría (varios sabores)	.355 lts.	N\$ 3.82
D'Verano Sangría (varios sabores)	.355 lts.	N\$ 3.20
T'Quilada (varios sabores)	.355 lts.	N\$ 4.60
Snap Drink (varios sabores)	.325 lts.	N\$ 3.20
Todas las bebidas alcohólicas	Varía	Varía

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

JUSTIFICACION

Se eligió a la empresa Grupo Vampiro S.A de C.V para realizar una reingeniería por la facilidad de tener acceso a la información, aparte del interés por parte de los directivos de estudiar a fondo sus procesos y detectar problemas para hacer un rediseño en uno de ellos.

PROBLEMA

La empresa Grupo Vampiro S.A de C.V se enfrenta a fallas de información dentro del proceso de ventas, esto es, falta de seguimiento de la mercancía después de salir del almacén de parte de los directivos.

OBJETIVO

Rediseñar el proceso de ventas que se lleva a cabo en la empresa y de ésta manera lograr una mayor eficiencia para poder alcanzar las metas dentro de la empresa.

METODOLOGIA

METODOLOGIA DE REINGENIERIA DE PROCESO

I.- PLANEACION DEL PROYECTO:

- A. Tiempo del proyecto
- B. Fuentes de información
- C. Limitantes

II.- ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

- A. Capacitación en la metodología y sensibilización al personal involucrado
- B. Entendimiento de la misión y diagramas de flujo de cada proceso del negocio
- C. Selección del proceso

III.- ANALISIS DEL PROCESO SELECCIONADO

- A. Causas que afectan el logro del éxito en el proceso

IV.- PROPUESTA DE REDISEÑO

V.- RECOMENDACIONES

I.- PLANEACION DEL PROYECTO

A. TIEMPO

El tiempo del se dispone para la realización de la reingeniería es de 4 semanas por ser en un curso de verano.

B. FUENTES DE INFORMACION

Primaria: Entrevistas al personal de la empresa.

Secundaria: Registros internos de Grupo Vampiro S.A. de C.V.

C. LIMITANTES DE LA REINGENIERIA

Al realizar la reingeniería a la empresa Grupo Vampiro S.A. de C.V. se prevé que se tendrá dificultad para la realización de la misma por las siguientes razones:

- Actitud de “Status Quo” de los directivos y personal de la empresa.
- Falta de tiempo para realizar una reingeniería global.
- Manejo de información confidencial de la empresa

II.- ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

A. CAPACITACION EN LA METODOLOGIA Y SENSIBILIZACION AL EL PERSONAL INVOLUCRADO

Para analizar la situación actual del Grupo Vampiro S.A. de C.V. se contactó al gerente administrativo a quien se le explicó el presente proyecto, la finalidad y los requerimientos necesarios para elaborar una propuesta de reingeniería.

Los directivos de la empresa concedieron un permiso para entrevistar a los empleados y trabajadores para obtener información sobre las actividades que realiza cada uno y el tiempo que les toma el llevarlas a cabo.

B. ENTENDIMIENTO DE LA MISION Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE CADA PROCESO DEL NEGOCIO

Para entender mejor a la empresa y conocer la manera en que trabaja, se investigaron todos los procesos que lleva a cabo y la importancia que estos tienen en el desarrollo del éxito de la empresa.

A continuación se presentan los procesos, sus misiones y diagramas de flujo:

PROCESO	MISION	DIAGRAMA
Compra de Materia Prima	Comprar la materia prima de mejor calidad y tenerla al tiempo que producción la requiera.	Anexo 2
Inventario de materia prima	Controlar la entrada y salida eficientemente de todos los materiales necesarios para la producción.	Anexo 3
Producción	Tener siempre listo para vender un producto con 100% de calidad, homogéneo en sabor y con higiene total.	Anexo 4

Continuación tabla de procesos, misión y diagrama de flujo.

Inventario de producto terminado	Tener control absoluto sobre el destino del producto terminado dentro de la empresa hasta que sale a ser vendido.	Anexo 5
Ventas al detalle	Proveer del producto de la empresa al cliente (minorista) en el lugar y al tiempo que lo requieren con un buen servicio.	Anexo 6
Ventas al distribuidor	Proveer del producto de la empresa al cliente (mayorista) en el lugar y al tiempo que lo requieren con un buen servicio.	Anexo 7

C. SELECCION DEL PROCESO

Se empezó haciendo un estudio de los procesos de materia prima, producción, almacén y ventas. (ver anexo 2, 3, 4, 5, 6, 7)

Después de estudiar cada proceso y como afectan al proceso general de la empresa (ver anexo 1), se seleccionó un proceso en el que se visualizaron fallas muy significativas que entorpecen el buen funcionamiento de la empresa.

Se vió que no había un control en el proceso de ventas al detalle, por eso se decidió practicar la reingeniería en éste.(ver anexo 6)

Habiendo seleccionado el proceso VENTAS AL DETALLE, el proyecto se centra en analizarlo a fondo, esto es, examinar:

- Reportes de actividades y tiempos (ver anexo tablas A,B,C,D,E,F)
- Orden que lleva el proceso (ver anexo 6)

los cuales van a ayudar a determinar las fallas y las posibles acciones a seguir para optimizar el proceso.

Al observar las tablas de actividades por persona se detectó que varias personas realizan la misma actividad trayendo como consecuencia un descontrol y pérdida de tiempo. La autoridad esta muy centralizada por lo que los directivos hacen el trabajo de revisar todas y cada una de las actividades de los subordinados perdiendo mas tiempo.

Al evaluar la salida de la mercancía (producto terminado) de la empresa a ser vendida al detalle por los vendedores se detectó que no se tenía control sobre el paradero del producto.

III.- ANALISIS DEL PROCESO SELECCIONADO

A. CAUSAS QUE AFECTAN EL LOGRO DEL EXITO EN EL PROCESO

Al analizar el proceso de ventas al detalle se detectaron las siguientes fallas:

- Falta de seguimiento del producto terminado después de salir del almacén,
- Falta de reportes escritos de los vendedores.
- Falta de comunicación entre los departamentos.

Al sacar de la bodega la mercancía por los vendedores se registra cuantas cajas de cada producto se sacaron y se envía por fax a la bodega No. 2, (Heroes del 47). Los vendedores levantan pedidos y entregan mercancía y dan las hojas de pedidos para facturar a la secretaria de la bodega No. 2 la cual los manda a la bodega No. 1 por fax (aveces con 3 días de retraso) pero no se lleva un registro formal diario de cuantas cajas se vendieron y cuantas cajas no se vendieron. Los vendedores cobran y entregan el dinero a la secretaria de la bodega No. 2 junto con el contrarecibo de los clientes que compraron a crédito, pero tampoco se sabe en la bodega No. 1 si se pagó de contado o a crédito.

(ver anexos-registro 4 y 5)

Esto da pie a un descontrol del producto terminado ya que los vendedores pueden vender por su parte las cajas sobrantes o bien pueden depositarlas en la bodega No. 2 y allá lo anotan pero el gerente de producción (bodega No. 1) no lo sabe pues no se le comunica esto, lo que origina que si hay un nuevo pedido, se produzca de más o no se tomen en cuenta esas cajas de producto terminado.

Cuando un vendedor falta a la empresa se crea un problema mayor porque como no se cuenta con un reporte de cada vendedor, no se sabe a quien se le tenía que cobrar ese día, ni cuales son los clientes que atiende esa persona. A pesar de que se cuenta con zonas de venta en Monterrey y su area Metropolitana, no se tiene un control absoluto ya que no son zonas exclusivas de algún vendedor, todos atienden a clientes en todas las zonas, esto debido a que como se les paga comisión a los vendedores, éstos no ceden a un cliente a otro vendedor sólo porque no este en su zona. (ver anexo-mapa)

IV.- PROPUESTA DE REDISEÑO

Se diseñó un reporte escrito diario para cada vendedor donde se registran las salidas de mercancía de cada presentación de la bodega No. 1 (carretera a Saltillo). Este reporte lo lleva el vendedor y anota cuantas cajas de cada presentación vendió y a qué cliente. Seguido de esto se encuentra una sección en donde se registran las cajas entregadas como promoción (regaladas) de cada presentación; después se anota la cantidad en pesos y el tipo de pago (crédito o contado) y en caso de ser a crédito se anota la fecha de vencimiento.

Al finalizar el día el vendedor suma las cantidades vendidas a todos los clientes de cada presentación y lo resta de la cantidad que se registró como salida de bodega al principio del día. De esta forma se obtiene el total de cajas que debe tener cada vendedor como sobrantes o no vendidas. A esta cantidad se le suman las cajas que hayan sido devueltas (si existen devoluciones) por los clientes llegando al gran total de cajas en existencia por vendedor diariamente.

El reporte cuenta con una sección de comentarios en la cual los vendedores pueden hacer anotaciones de como se encuentran los clientes, quejas, observaciones y nombres de los clientes que devolvieron la mercancía, así como toda sugerencia que deseen hacer los clientes y/o los vendedores.

Con el uso de este reporte se espera agilizar la comunicación dentro de la empresa ya que éstos al final del día se deberán entregar a la secretaria de la bodega No. 2 y ésta los mandará por fax en la mañana siguiente a la bodega No. 1 donde todo se capturará. De esta manera no habrá forma de pérdida de mercancía y se tendrá bien controlado cuantas cajas hay de cada presentación por parte de las dos bodegas, permitiendo así planear la producción exacta y teniendo la información de existencia de producto al día.

V.- RECOMENDACIONES

COMPRAR DE EQUIPO DE COMPUTO.

Se recomienda que se compren computadoras para cada departamento. De esta manera la secretaria de la bodega No. 2 captura los reportes de los vendedores y automáticamente en ese mismo día, el gerente general puede consultar en su terminal sin necesidad de estar imprimiendo reportes con días de retraso.

INSTALAR UN SISTEMA DE COMPUTO MODERNO

Adaptar a las necesidades de la empresa un sistema de cómputo para evitar que se capturen los datos varias veces para diferentes propósitos. Que ayude a sacar de un sólo reporte:

- Historia de clientes (volumen de compras)
- Fechas de vencimiento (programar CXC)
- Porcentaje de ventas por cada vendedor
- Pronóstico de ventas
- Pronóstico de producción

UNIR BODEGAS Y OFICINAS

Se recomienda que se busque un lugar donde puedan realizarse todas las actividades de la empresa facilitando así la comunicación y el control en la empresa.

NOMBRAR JEFES DE DEPARTAMENTOS

Definir bien las funciones de cada puesto ya que detectamos que se cruzaban actividades, es decir, eran realizadas varias veces por diferentes personas. También se encontró que una persona tenía varios puestos.

 CAMBIAR LA MATERIA PRIMA DE LUGAR

Dentro de la fábrica la materia prima está muy alejada de la producción por lo que se pierde mucho tiempo en transportarla hasta donde se va a utilizar, por lo que se recomienda que se mueva de lugar para que quede más cerca de donde se necesita.

 INSTALAR CAMARA DE CONTROL

Se observó que el gerente de producción tiene que estar monitoreando las actividades de cada trabajador dentro de la fábrica, lo que provoca que se tenga que estar dando muchas vueltas de la oficina a la fábrica, la instalación de una cámara de control en la fábrica sería muy accesible para el monitoreo de estos.

BIBLIOGRAFIA

Morris Daniel, Brandon Joel
REINGENIERIA Como aplicarla con éxito en los negocios
Editorial McGraw Hill
México
1994

Mc Hugh Johanson, Wheeler, Pendlbury
REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS
Editorial Limusa
México
1994

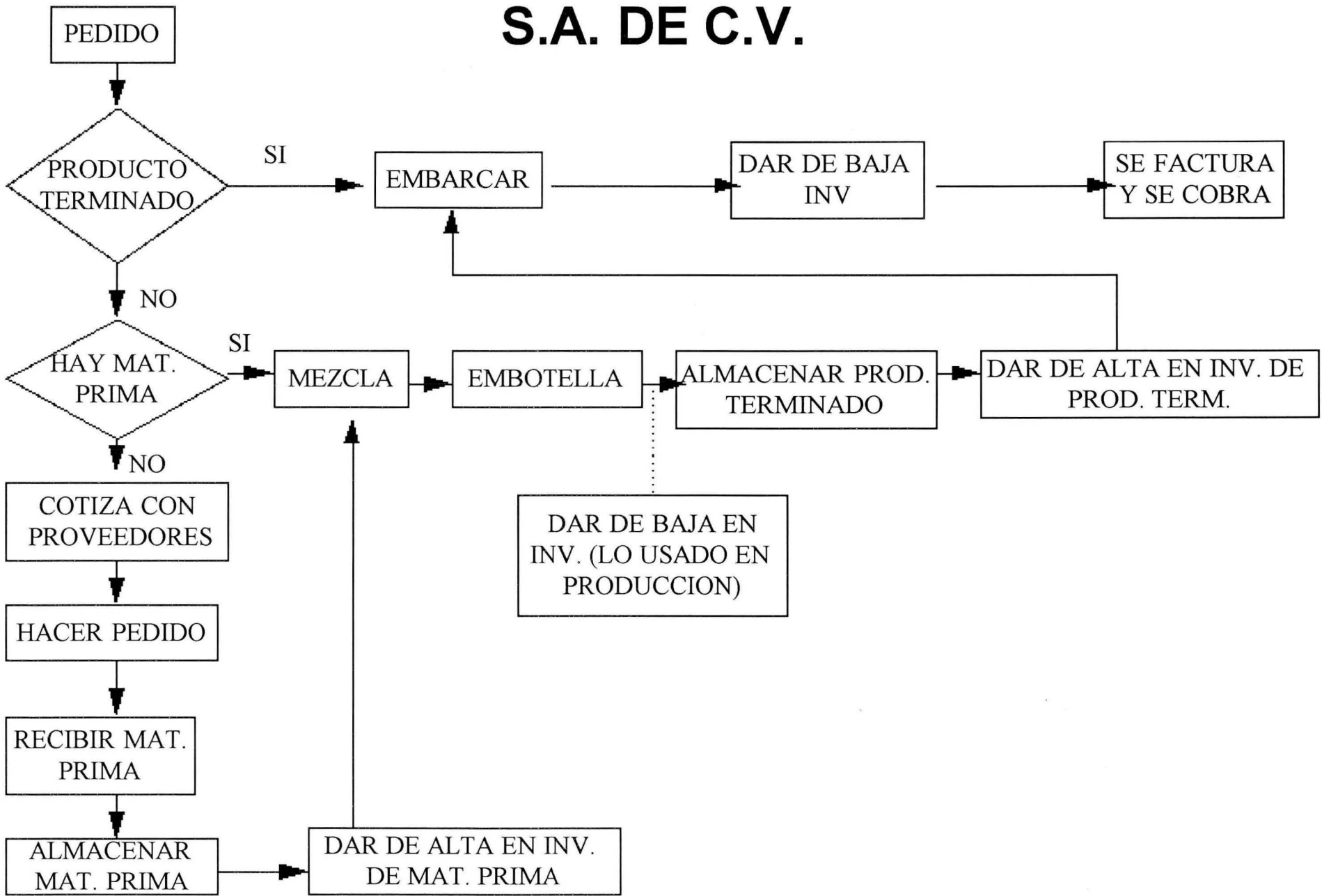
Michael Hammer
REINGENIERIA
Ed. Norma
México
1994

I.I.E.
REINGENIERIA
Ed. Secsa
México
1995

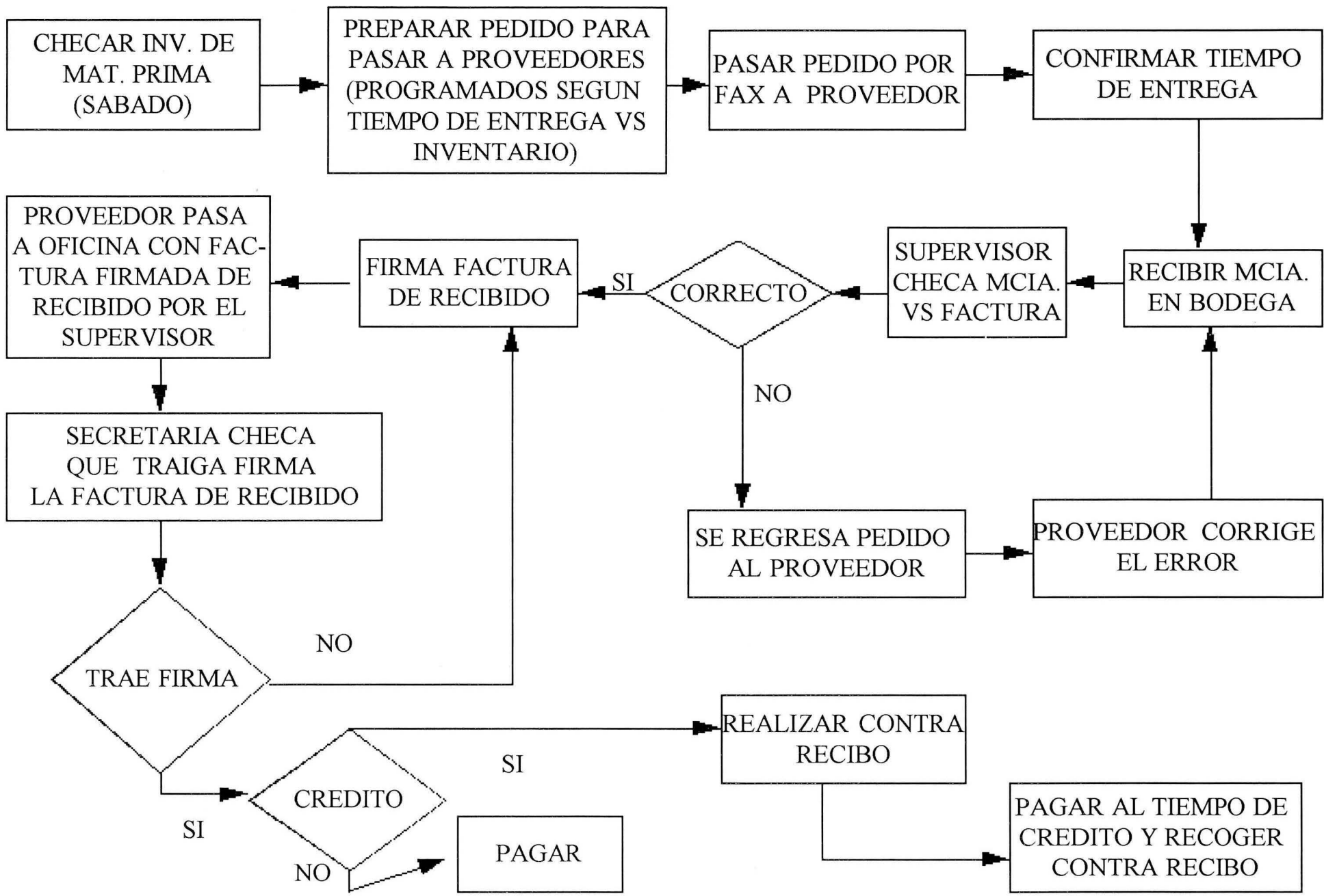
Asesoría del Grupo Premier del Norte
Consultores especializados en Reingeniería

ANEXOS

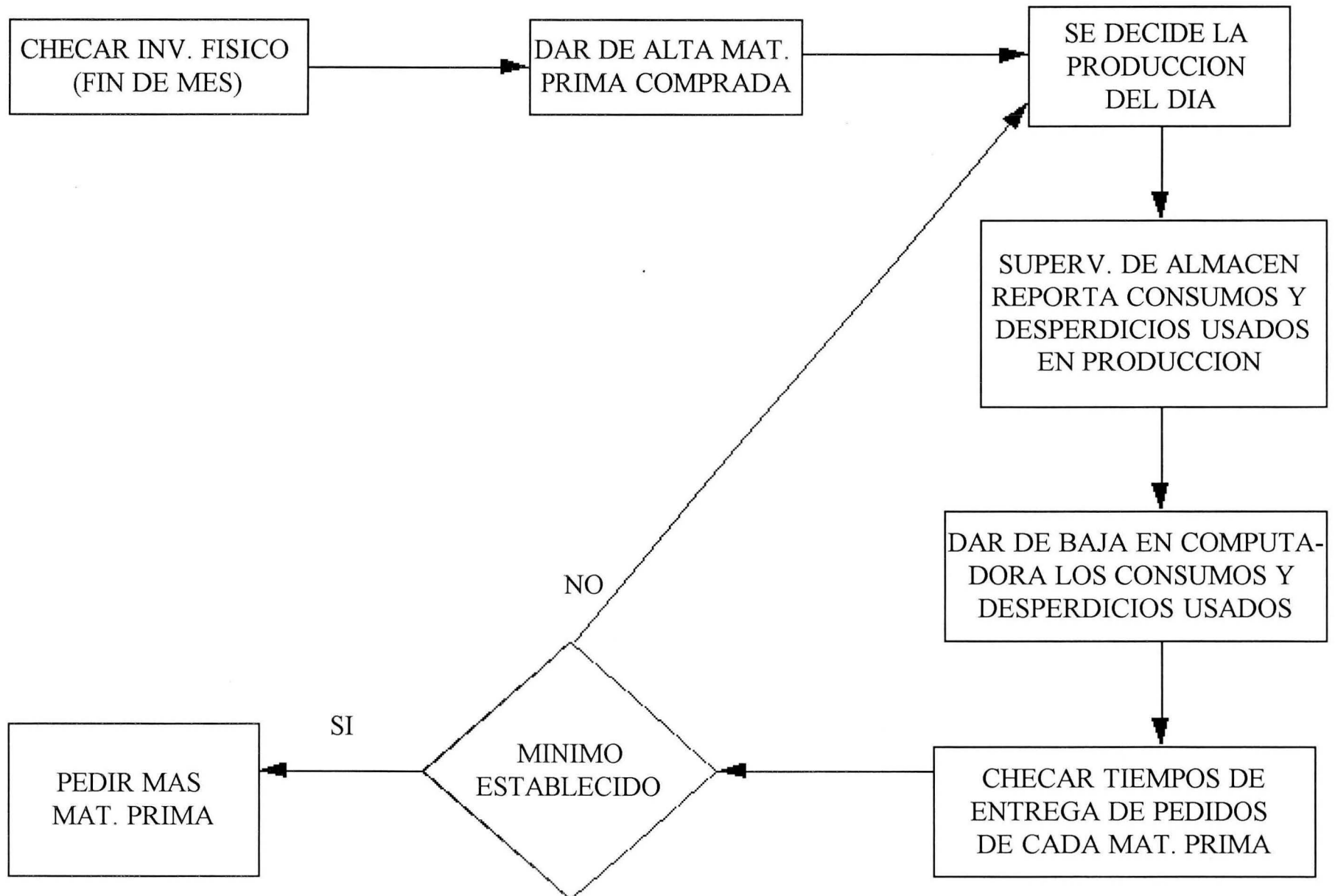
PROCESO GENERAL DE GRUPO VAMPIRO S.A. DE C.V.



PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA



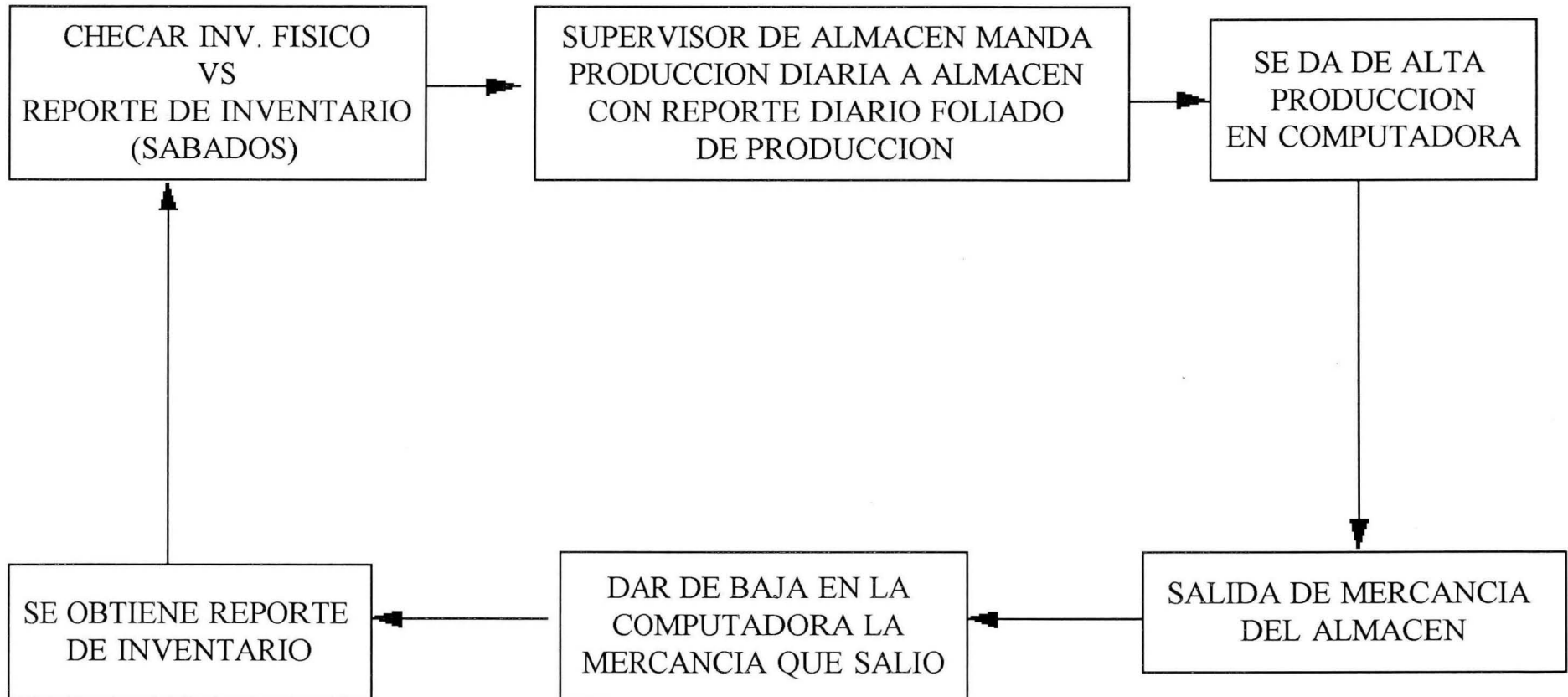
PROCESO DE INV. DE MATERIA PRIMA



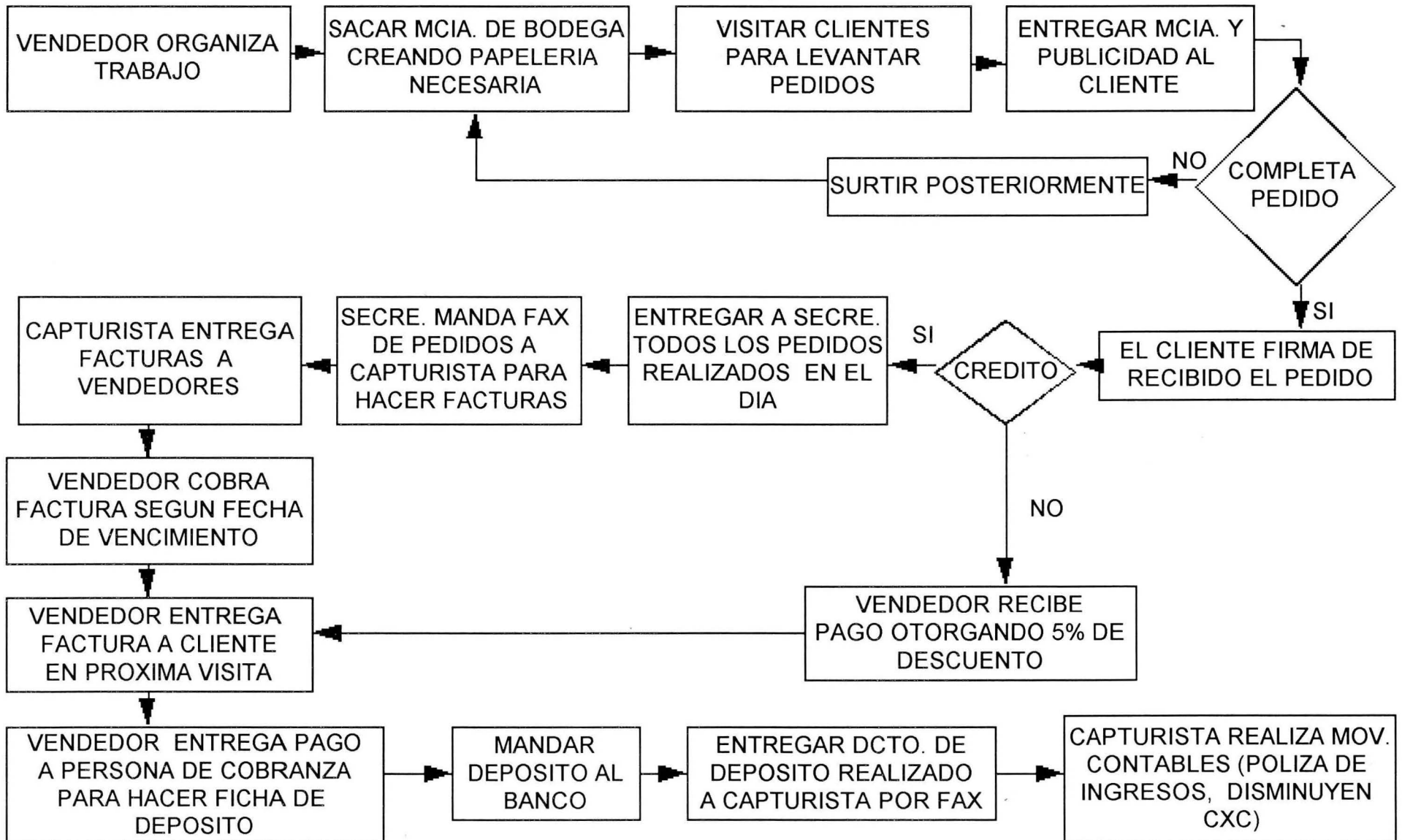
PROCESO DE PRODUCCION



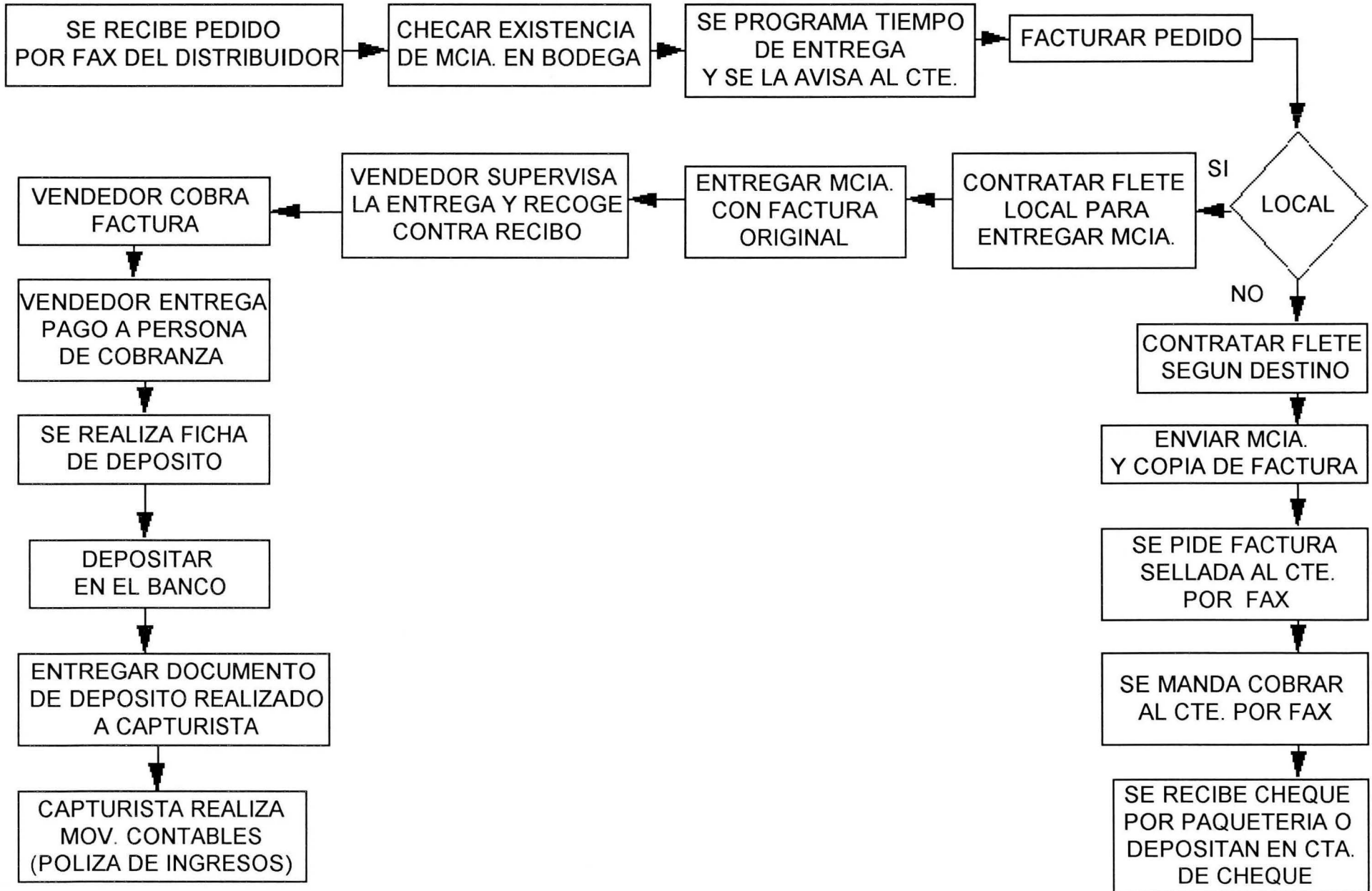
PROCESO DE INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO



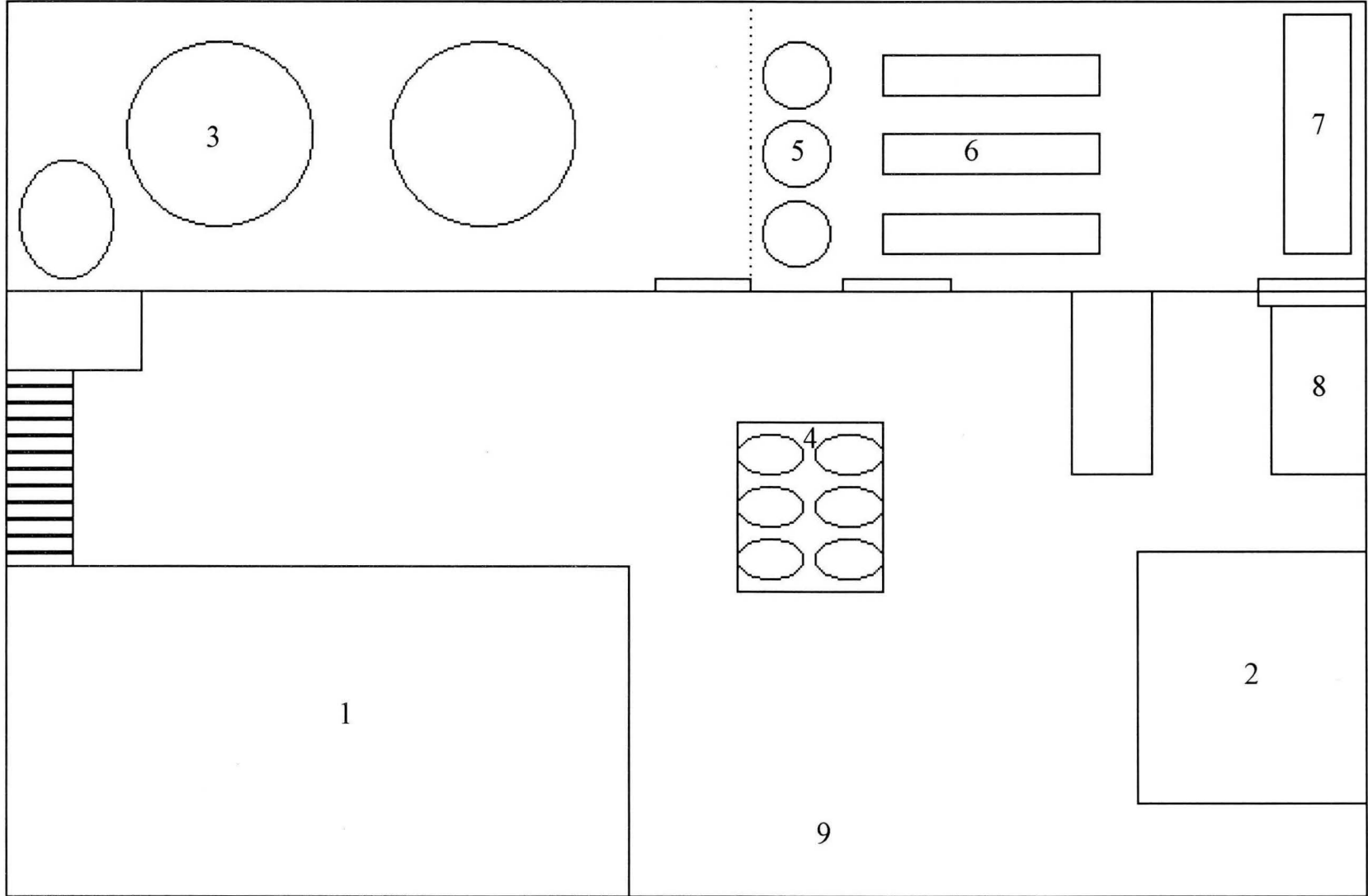
PROCESO DE VENTAS AL DETALLE



PROCESO DE VENTAS A DISTRIBUIDORES



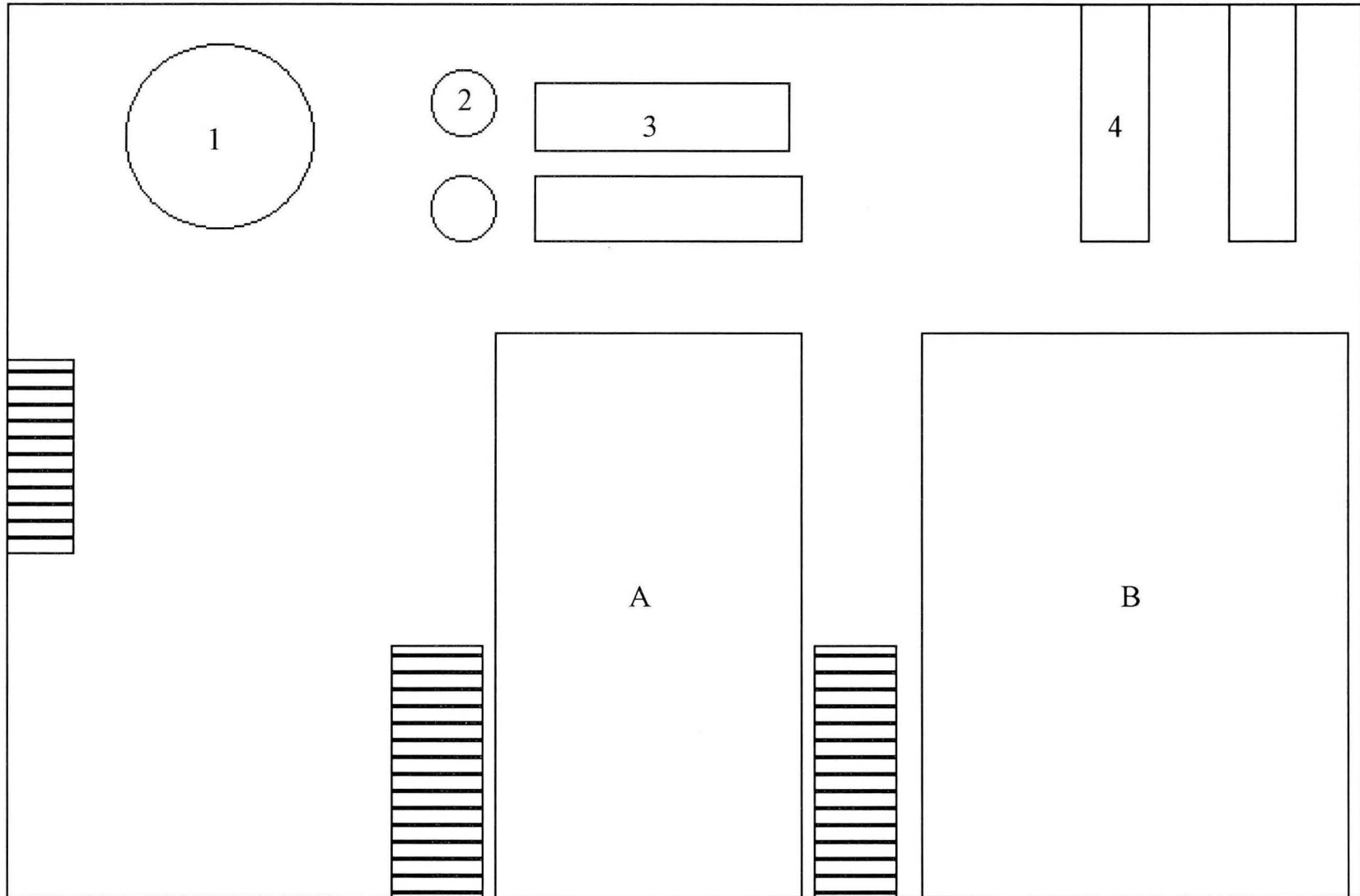
LOGISTICA DE LA FABRICA DE VAMPIRO-VAMPIRE



DESCRIPCION LOGISTICA VAMPIRO-VAMPIRE

- 1 PURIFICADO DE AGUA
- 2 ALMACEN DE MATERIA PRIMA
- 3 MEZCLA
- 4 TEQUILA
- 5 LLENADO
- 6 TAPADO
- 7 SELLO DE SEGURIDAD
- 8 ETIQUETADO
- 9 SALIDA A ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO

LOGISTICA DE LA FABRICA DE MARGA



DESCRIPCION LOGISTICA - MARGA

- 1 MEZCLA
- 2 LLENADO
- 3 TAPADO
- 4 SELLADO Y ETIQUETADO
- **A** MATERIA PRIMA INDIRECTA (BOTELLAS, CAJAS, TAPAS)
- **B** MATERIA PRIMA INDIRECTA (BOTELLAS, CAJAS, TAPAS)

NOMBRE: C.P. Karla Perales Morris
 PUESTO: Gerente Administrativo y de Producción

TABLA A

ACTIVIDADES	TIEMPO	PROCESO
Revisar CXP	10 min	Ventas
Hacer medidas de la mezcla.	60 min	Producción
Checar saldo chequera para organizar pagos	15 min	Compra mat. prima
Revisar inv. mat. prima y materiales	25 min	Almacén
Decidir que pedidos hacer de mat. prima	10 min	Almacén
Pasar producción del día por escrito.	5 min	Producción
Checar inv. de prod. terminado	3 min	Almacén y producción
Revisar CXC	60 min	Ventas
Autorizar pedidos de mat. prima	20 min	Compra mat. prima
Atender a proveedores	40 min	Compra mat. prima
Revisar avances de exportación	20 min	General
Supervisar tiempo de entrega de proveedores	15 min	Compra de mat. prima
Autorizar todo movimiento administrativo	60 min	General
Firmar cheques	2 min	Compra mat. prima y ventas
Checar gastos, ingresos, facturación	40 min	General
Cotizaciones de proveedores, fletes y nuevos productos	15 min	General
Revisar papelería referente a producción, marca, análisis bioquímico, nuevos empaques	20 min	Producción
Checar tasas de interés, fechas de pago	25 min	General
Supervisar pedidos	30 min	Ventas
Requerimientos legales	90 min	General
Hablar por teléfono con director general	60 min	General
Coordinar actividades de todos los empleados	30 min	General

TOTAL 655min

= 10.9 hrs

TABLA B

NOMBRE: Silvia Taméz Galaviz

PUESTO: Secretaria.

ACTIVIDADES	TIEMPO	PROCESO
Llamadas	120 min	General
Checar pedidos	7.5 min	Ventas
Atender ventas por teléfono	7.5 min	Ventas
Hacer cartas	25 min	General
Archivar	180 min	General
Hacer cheques	2 min	Compra mat. prima y ventas
Pendientes con vendedores	10 min	Ventas
Entregar publicidad	5 min	Ventas
Registros de seguro	3 min	General
Cotizaciones con proveedores	10 min	Compra mat. prima
Checar embarques y envíos de paquetería	240 min	Ventas
Pasar reportes a gte. administrativo	10 min	General
Pago de nómina	5 min	General
Enviar pedidos de material	5 min	Ventas
Atender proveedores	20 min	Compra mat. prima
TOTAL		650 min
		=10.8 hrs

TABLA C

NOMBRE: Betty Rodriguez Villanueva

PUESTO: Capturista de datos.

ACTIVIDADES	TIEMPO	PROCESO
Captura de compras y pedidos pendientes	300 min	Compra mat. prim.
Cartas	10 min	General
Facturación	5 min	Ventas
Captura de inventarios	3 min	Almacén
Captura de materiales indirectos	3 min	Producción
Cuentas por pagar	5 min	Ventas
Cuentas por cobrar	3 min	Ventas
Entradas y salidas de productos	3 min	Almacén
Llamadas de pedidos	10 min	Ventas
Llamadas de cobranza	10 min	Ventas
Llamadas para cotizar	40 min	Producción y compra mat. prima
Llamadas con vendedores	5 min	Ventas
Reporte producto term, mat. indirectos, diario de ventas, compras, nómina (quincenal y semanal)	20 min Porque la computadora es de punto	General
Cotizaciones	8 min	Compra mat. prima
Archivar	20 min	General
Contestar teléfono	15 min	General
TOTAL		460 min
		=7.6 hrs

TABLA D

NOMBRE: Minerva Judith

PUESTO: Secretaria

ACTIVIDADES	TIEMPO	PROCESO
Recibe pedidos hechos por los vendedores y dinero	15 min	Ventas
Registra en un diario ventas realizadas	5 min	Ventas
Pasa ventas a capturista por fax	1 min	Ventas
Depósitos en bancos	90 min	Ventas
Registro de salida y entrada de mcía.	30 min	Ventas
Pasar relación de inventario a Grupo Vampiro	1 min	Ventas
TOTAL		142 min
		=2.3 hrs

TABLA E

NOMBRE: Raúl Marín

PUESTO: Vendedor

ACTIVIDADES	TIEMPO	PROCESO
Pago a demostradoras	10 min	Ventas
Supervisión de mercancía en tiendas e inventarios	30 min	Ventas
Planear zonas de autoser-vicio y demostraciones	30 min	Ventas
Negociar espacios en ana-queles	10 min	Ventas
Visitar tiendas	90 min	Ventas
Levantar pedidos	240 min	Ventas
Pasar pedidos por fax a dis-tribuidores	2 min	Ventas
Hacer reportes de la infor-mación de cada tienda	5 min	Ventas
Juntas con demostradoras	120 min	Ventas
Checar reporte de demos-tradoras	120 min	Ventas
Permisos para degustación en cada municipio	240 min	Ventas
Comprar utensilios de de-gustación	30 min	Ventas
Planear eventos y negociar las promociones	60 min	Ventas
Organizar mantas, edecanes, utensilios de degustación y stands	250 min	Ventas
Supervisar todo en el evento	300 min	Ventas
Ampliar cartera de clientes (viajes)	varios dias	Ventas
TOTAL 1537min		
=25.6 hrs		

TABLA F

NOMBRE: Fernando Luna y Manuel Garza

PUESTO: Vendedores

ACTIVIDADES	TIEMPO	PROCESO
Acuerda rutas de auto-servicio y depósitos	30 min	Ventas
Recoger facturas en Grupo Vampiro	60 min	Ventas
Levantar y entregar pedidos diario a clientes	240 min	Ventas
Cobrar a los clientes cuando termine el crédito	180 min	Ventas
Supervisar mercancía en tiendas	30 min	Ventas
Visitar tiendas	90 min	Ventas
Hacer reportes de información de cada tienda	5 min	Ventas
Buscar nuevos clientes	120 min	Ventas
TOTAL		755 min
		=12.5 hrs

REGISTROS



GRUPO VAMPIRO, S.A. DE C.V.

HOJA DE PEDIDO

EMPRESA _____

No. PEDIDO: _____

ATENCION: _____

FECHA: _____

CANTIDAD

PRODUCTO

CANCELADO

OBSERVACIONES:

ATENTAMENTE.

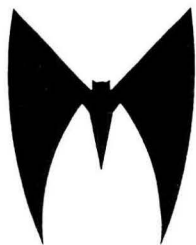
GRUPO VAMPIRO
CONTROL DE VENTAS

Nombre _____ Reporte _____
Tienda _____ Semana del _____ al _____

Present	Exist Inicial		Pedido				Exist Total	Venta Semanal							Total Ventas					No. Exhibición					Degustación			Exist Final		
	Bod	Piso	Fecha	Cant	Fecha	Cant		L	Ma	M	J	V	S	D	D	S	M	CFria	Anaq	Arete	Isles	Cab	D	S	M					
1.750 ml																														
1000 ml																														
0350 ml																														

Nombre del Supervisor _____

Comentarios _____



GRUPO VAMPIRO, S.A. DE C.V.

Mayo 30 de 1995

Roll de Tiendas Demostradoras "Vampiro"

Laura Paez Calvillo	Soriana Contry	Martes y Jueves
	Wal-Mart Linda Vista	Sábados y Domingos
Modesta Ponce Rdz.	Soriana Felix U. Gómez Soriana Linda Vista Soriana La Fe	Martes y Jueves Miércoles y Viernes Sábados y Domingos
Josefrina Macias	Soriana San Nicolás Soriana Lincón	Martes y Jueves Miércoles y Viernes

Vigencia según las necesidades del mercado
Horario de 10:0 a 14:00 hrs. y de 15:00 a 19:00 Hrs.
Horario de Comida de 14:00 a 15:00 Hrs.

Sr. Raúl Marín

POLIFORMAS REGIONALES,
S.A. DE C.V.



CONTRA RECIBO

FECHA

NUMERO

RECIBIMOS DE:

LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS A REVISION:

NUMERO	FECHA	IMPORTE	OBSERVACIONES

TOTAL \$

[REDACTED]

GRUPO VALPIRO

DIAS	L	M	M	J	V	S	HORARIO	FECHA DE PAGO
REVISION							DE A	RS.
PAGO							DE 3 A 6	RS.

Bentley Riba
FIRMA

SELO
CARRETERA A SALTILLO, KM. 86
MERCADO DE ABASTOS No. 86
R. F. C. GVA-931005 NP8
TELS. 388-00-90 Y 86
SANTA CATARINA, N. L.

PF-003

ORIGINAL - PROVEEDOR

COPIA - ANEXAR A FACTURA

MAPA
DE
ZONAS

903036

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

