

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Propuesta de mejora en el proceso de ventas de la empresa Productos Razzeto & Nestorovic S.A.C”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Ing. Botton Oliva, Sloyme Isidoro

Docente guía:
Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

**TACNA – PERÚ
2020**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	Pág.03
INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	Pág.04
RESUMEN EJECUTIVO	Pág.06
INTRODUCCIÓN	Pág.07

CAPITULO I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

1.1 Título del Tema	Pág.09
1.2 Planteamiento del problema	Pág.09
1.3 Objetivos de la Investigación	Pág.10
1.3.1 Objetivo general	Pág.10
1.3.2 Objetivos específicos	Pág.10
1.4 Metodología	Pág.11
1.5 Justificación	Pág.11
1.5.1 Justificación Teórica	Pág.11
1.5.2 Justificación Metodológica	Pág.12
1.5.3 Justificación Práctica	Pág.12
1.6 Definición de tópicos clave	Pág.12
1.7 Alcances y Limitaciones	Pág.13

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de tópicos clave	Pág.14
2.1.1 Embutido cárnico.	Pág.14
2.1.2 Industria alimentaria	Pág.14
2.1.3 Industria cárnica	Pág.15
2.1.4 Gestión de Procesos	Pág.15
2.2 Importancia de tópicos clave	Pág.17
2.3 Modelos de Mejora	Pág.24
2.3.1 Metodología PVHA	Pág.24
2.3.2 Mejora de Procesos seis Sigma	Pág.25
2.3.3 Metodología KAIZEN	Pág.25
2.4 Análisis comparativo	Pág.25
2.5 Análisis crítico	Pág.28

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

3.1 Reseña histórica	Pág.29
3.2 Filosofía organizacional	Pág.30
3.2.1 Misión	Pág.30
3.2.2 Visión	Pág.30
3.2.3 Valores	Pág.30
3.2.4 Política integrada de seguridad, salud y medio ambiente	Pág.31
3.3 Diseño organizacional	Pág.32
3.4 Productos y servicios	Pág.34
3.5 Diagnóstico organizacional	Pág.37
3.5.1 Matriz FDOA	Pág.38

3.6 Análisis crítico	Pág.39
----------------------	--------

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

4.1 Identificación del proceso a mejorar.	Pág.40
4.1.1 Proceso de ventas	Pág.41
4.2 Diagnóstico del proceso	Pág.44
4.2.1 Levantamiento de información	Pág.44
4.2.2 Procesamiento y análisis de información	Pág.45
4.2.3 Análisis y conclusiones de información	Pág.58
4.3 Diseño de propuesta de mejora	Pág.59
4.3.1 Primera propuesta de mejora – TI	Pág.60
4.3.2 Segunda propuesta de mejora – TI	Pág.61
4.3.2.1 Implementación código de barras	Pág.62
4.3.3 Tercera propuesta de mejora – Gestión	Pág.66
4.4 Mecanismos de implementación y control	Pág.70
4.4.1 Análisis costo beneficio	Pág.73
4.4.2 Control y evaluación de mejoras	Pág.77

CAPÍTULO V. SUGERENCIAS

5.1 Sugerencias y recomendaciones	Pág.80
-----------------------------------	--------

CONCLUSIONES	Pág.81
BIBLIOGRAFÍA	Pág.84

ANEXOS

Anexo N° 1 – Encuesta áreas involucradas	Pág.86
Anexo N° 2 – Entrevista al jefe de producción	Pág.88
Anexo N° 3 – Entrevistas al gerente general	Pág.91
Anexo N° 4 – Evidencia quiebre de stock canal mayorista	Pág.93
Anexo N° 5 – procedimiento de monitoreo, medición y mejora continua	Pág.96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Diferencia entre organización tradicional y por procesos	Pág.26
Tabla N° 2: Comparativo de modelos de mejora	Pág.27
Tabla N° 3: Algunos Productos de la empresa Razzeto	Pág.35
Tabla N° 4: Matriz FDOA empresa Razzeto	Pág.38
Tabla N° 5: pregunta 1	Pág.45
Tabla N° 6: pregunta 2	Pág.46
Tabla N° 7: pregunta 3	Pág.47
Tabla N° 8: pregunta 4	Pág.49
Tabla N° 9: pregunta 5	Pág.50

Tabla N° 10: pregunta 6	Pág.50
Tabla N° 11: pregunta 7	Pág.51
Tabla N° 12: pregunta 8	Pág.52
Tabla N° 13: Cuadro comparativo proceso actual vs la propuesta de mejora	Pág.65
Tabla N° 14: Criterios para la matriz de evaluación de procesos	Pág.66
Tabla N° 15: Matriz de evaluación de procesos	Pág.69
Tabla N° 16: Inversión en TI	Pág.73
Tabla N° 17: Inversión en gestión	Pág.74
Tabla N° 18: Flujo de efectivo – simulación de implementación	Pág.75

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Diagrama de Procesos	Pág.16
Gráfico N° 2: Mapa de Procesos	Pág.19
Gráfico N° 3: Caracterización de Procesos	Pág.22
Gráfico N° 4: Componente de CICLO PVHA	Pág.24
Gráfico N° 5: Mapeo - proceso de ventas	Pág.43
Gráfico N° 6: pregunta 1	Pág.45
Gráfico N° 7: pregunta 2	Pág.46
Gráfico N° 8: pregunta 3	Pág.47
Gráfico N° 9: pregunta 4	Pág.49
Gráfico N° 10: pregunta 5	Pág.50
Gráfico N° 11: pregunta 6	Pág.50
Gráfico N° 12: pregunta 7	Pág.51
Gráfico N° 13: pregunta 8	Pág.52
Gráfico N° 14: Diagrama de Gantt de implementación	Pág.72
Gráfico N° 15: Mapeo de procesos empresa Razzeto	Pág.77

ÍNDICE DE FOTOS

Foto N° 1: Evidencia quiebre de stock mayorista	Pág.41
Foto N° 2: Master Pack – (productos)	Pág.63

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Productos Razzeto & Nestorovic, es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos cárnicos y embutidos, con más de 66 años en el mercado nacional es actualmente líder en su ciudad de origen, (Trujillo), y en gran parte del norte del país, es una empresa en constante crecimiento, desde sus inicios la empresa fue constituida y administrada por la familia, actualmente es gerenciada por la tercera generación de la familia (nietos).

La empresa ha tenido un constante crecimiento desde sus inicios, sin embargo, se han evidenciado a través de los años una serie de problemas, principalmente la falta de stock en sus distintas sedes a nivel nacional incluyendo la planta (Trujillo), las quejas de los clientes intermediarios (distribuidores, mayoristas, autoservicios, otros), por el incumplimiento de sus pedidos, son constantes, el malestar del área comercial ha ido en aumento pues es el área responsable de la venta y de la atención al cliente

Por lo expuesto en el párrafo anterior, y teniendo como objetivo proponer una o varias mejoras en el proceso de ventas se investigó y se concluyó que una de las causas que desencadena los quiebres de Stock es la de comunicación por sistema, se evidenció también que hay una deficiencia en la gestión gerencial, que finalmente repercute en toda la compañía; tomando en cuenta estos problemas, se propone en el presente trabajo de investigación, mejorar el sistema de información entre las áreas de ventas, almacén y producción a través de la implementación de un sistema de stock en línea o tiempo real, y mejoramiento del sistema tomapedido para el área de ventas, por otra parte para mejorar la gestión gerencial se propone implementar un pequeño equipo de mejora continua, que utiliza como referencia la metodología de mejora continua y el ciclo PHVA, con ello se busca asentar las bases para un empresa con miras a diversas certificaciones de calidad, su implementación tendrá un efecto favorable

en toda la compañía estableciendo la “cultura” de mejora continua en la compañía y así evitar los constantes quiebres de Stock.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está enfocado en mejorar el proceso de ventas de la empresa Productos Razzeto & Nestorovic S.A.C, orientado a mejorar el proceso relacionado con las áreas con dependencia como son almacén y producción, teniendo como soporte el área de sistema.

El área de ventas en casi todas las compañías es una de las áreas más importantes pues de ella depende en gran parte el crecimiento de la empresa, dentro de éste contexto se puede decir que es posible crecer como empresa así ésta no tenga los lineamientos, procesos y gestión adecuada, sin embargo, está condena a encontrar un techo y posiblemente desaparecer en el tiempo en un mercado y sector que crece constante y es cada día más competitivo.

Es aquí donde nace el interés como responsable del área comercial de proponer una mejora en el proceso de ventas, motivado por los constantes reclamos de los clientes internos y externos y las desventajas competitivas que genera no conocer el Stock al momento de la venta, quebrar Stock e incumplir con los pedidos, es evidente que el cliente tarde o temprano desistirá de los bienes y servicios de la empresa, también existe un interés académico administrativo y de gestión por conocer la razón por la que una empresa constituida hace más medio siglo, haya descuidado o haya sido indiferente a las quejas y reclamos de los clientes.

Por ello se ha plasmado en el primer capítulo, el plan de investigación a realizar el cual resume a manera de esquema los capítulos a desarrollar.

Para un correcto enfoque en el marco Teórico del presente trabajo, plasmado en el segundo capítulo se busca conocer la gestión basada en procesos, las distintas

herramientas de mejora continua y su base en el ciclo PVHA, las diferencias entre las organizaciones con gestión tradicional o funciones y las de gestión por procesos.

En el marco referencial, el cual compone el tercer capítulo, se expone la historia de Razzeto, su filosofía de trabajo, algunos de sus productos, y una matriz FDOA.

En el capítulo cuarto se utilizó para el levantamiento de información fuentes primarias y secundarias, previamente se hizo un mapeo de procesos de ventas y se evidenció los quiebres de Stock, analizada la información se establecieron las propuestas de mejora, básicamente 2 mejoras en tecnologías de información (TI), para mejorar los sistemas de información que son: Stock en tiempo real para almacén y visualización de ese Stock para ventas a través del sistema toma pedido, y la tercera propuesta es la mejora en la gestión gerencial (a nivel de compañía), en la cual se propone llevar todas las actividades de la empresa a procesos identificados, caracterizados, medidos y controlados.

En el último capítulo se sugiere adoptar las propuestas para el mejoramiento del proceso de ventas y con ello el mejoramiento del proceso productivo y de almacén ya que están estrechamente relacionados, además la implementación de la propuesta de mejora en la gestión ordena y estandariza el ideal de calidad en una empresa.