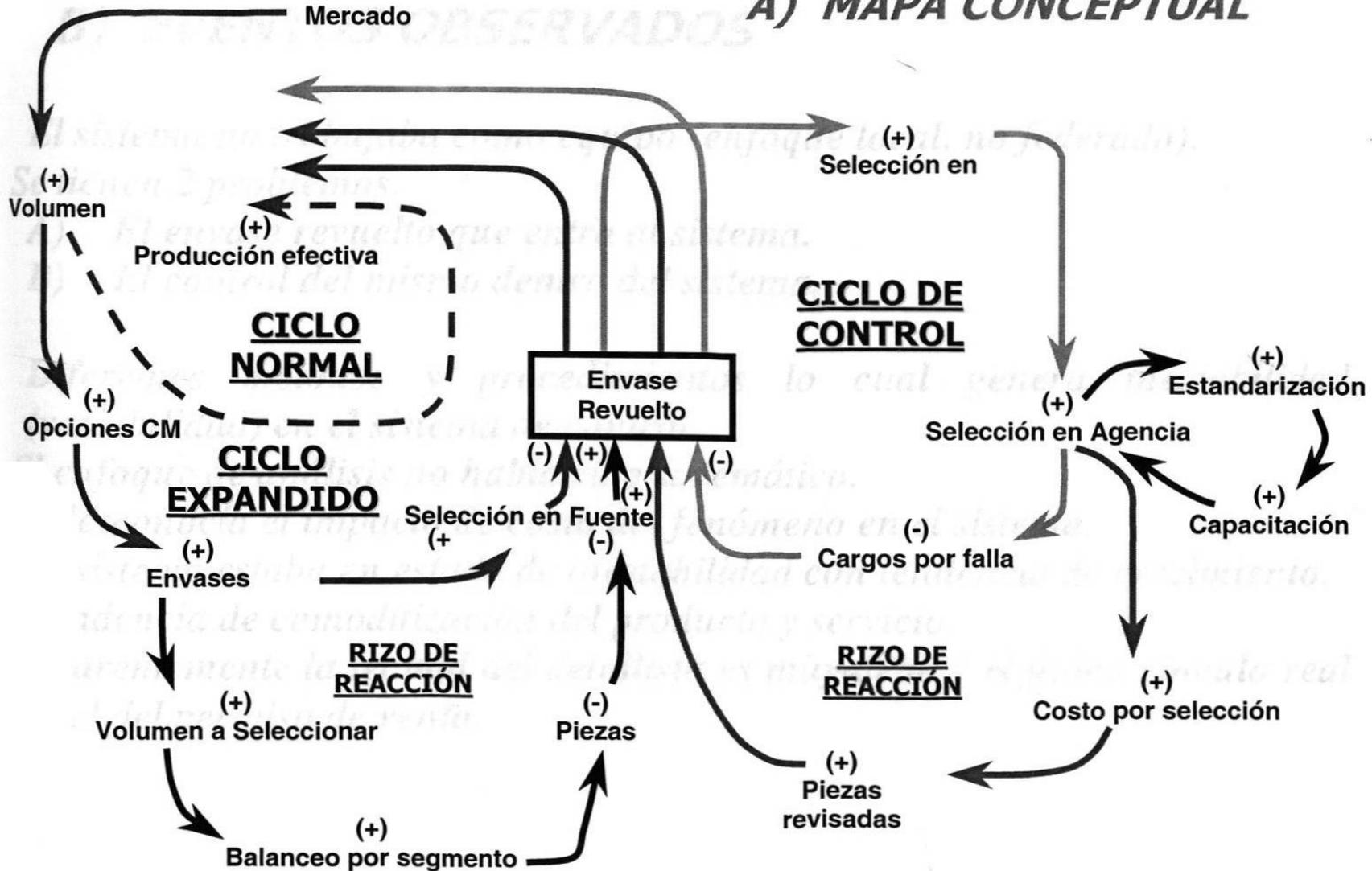


6) ANALISIS CAUSAL

A) MAPA CONCEPTUAL



B) EVENTOS OBSERVADOS

- 1. El sistema no trabajaba como equipo (enfoque local, no federado).***
- 2. Se tienen 2 problemas.***
 - A) El envase revuelto que entra al sistema.***
 - B) El control del mismo dentro del sistema.***
- 3. Diferentes métodos y procedimientos lo cual genera inestabilidad (variabilidad) en el sistema de control.***
- 4. El enfoque de análisis no había sido sistemático.***
- 5. Se desconocía el impacto de costo del fenómeno en el sistema.***
- 6. El sistema estaba en estado de inestabilidad con tendencia de crecimiento.***
- 7. Tendencia de comoditización del producto y servicio.***
- 8. Aparentemente la lealtad del detallista es muy débil y el único vínculo real es el del permiso de venta.***

SITUACION DE COSTOS

C) SITUACION DE COSTOS

Costo de no haber hecho

datos Mayo a Septiembre de 1999

Promedios anualizados 1999

Cantidades en pesos

	Ruta	Agencia	Almacén	Planta
Inspección/Muestreo	\$ 1,689,413.00	\$ 2,798,196.00	\$ 604,800.00	\$ 3,024,000.00
Cargos		\$ 3,522,253.00		
Costo por paro de línea				\$ 209,541.00
Costo por baja eficiencia				\$ 5,181,200.00
Total	\$ 1,689,413.00	\$ 6,320,449.00	\$ 604,800.00	\$ 8,414,741.00

Cargo a a agencia obtenido del reporte de relación de cargos por muestreo de

o a a agencia obtenido del reporte de relación de cargos por muestreo de

111.518
\$ 17'029,403

SITUACION DE COSTOS

Hipótesis 1: Costo de no haber hecho
 Anualizado de datos Mayo a Septiembre de 1999
 Cantidades en pesos.

	Ruta	Agencia	Almacén	Planta
Inspección/Muestreo	\$ 1,689,413.00	\$ 1,979,316.00	\$ 604,800.00	\$ 3,024,000.00
Cargos		\$ 7,549,614.00		
Costo por paro de línea				\$ 327,561.00
Costo por baja eficiencia				\$ 6,936,814.00
Total	\$ 1,689,413.00	\$ 9,528,930.00	\$ 604,800.00	\$ 10,288,375.00

\$ 22'111,518

\$ 15'340,220

Cargo a a agencia obtenido del reporte de relación de cargos por muestreo de

SITUACION DE COSTOS

Hipótesis 2: Costo del sistema

Anualización de datos Enero a Febrero del 2000

Cantidades en pesos.

	Ruta	Agencia	Almacén	Planta
Inspección/Muestreo	\$ 1,689,413.00	\$ 2,798,196.00	\$ 604,800.00	\$ 3,024,000.00
Cargos		\$ 3,653,694.00		
Costo por paro de línea				\$ 80,300.00
Costo por baja eficiencia				\$ 3,489,817.00
Total	\$ 1,689,413.00	\$ 6,451,890.00	\$ 604,800.00	\$ 6,594,117.00

\$ 15'340,220

Cargo a a agencia obtenido del reporte de relación de cargos por muestreo de

SITUACION DE COSTOS

Hipótesis 2: Costo del sistema

Anualización de datos Enero a Febrero del 2000

Cantidades en pesos.

	Ruta	Agencia	Almacén	Planta
Inspección/Muestreo	\$ 1,689,413.00	\$ 2,798,196.00	\$ 604,800.00	\$ 3,024,000.00
Cargos		\$ 3,653,694.00		
Costo por paro de línea				\$ 80,300.00
Costo por baja eficiencia				\$ 3,489,817.00
Total	\$ 1,689,413.00	\$ 6,451,890.00	\$ 604,800.00	\$ 6,594,117.00

\$ 15'340,220

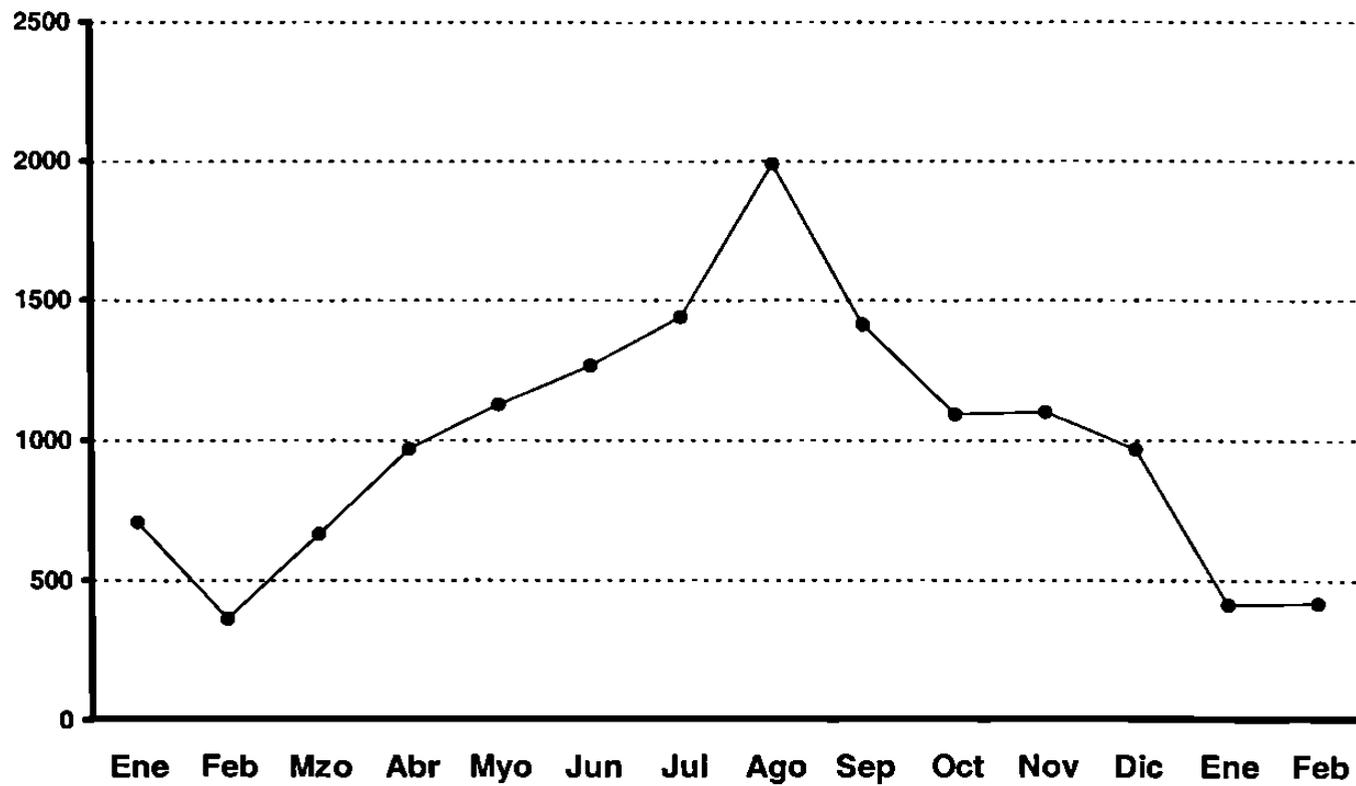
Cargo a a agencia obtenido del reporte de relación de cargos por muestreo de

146942

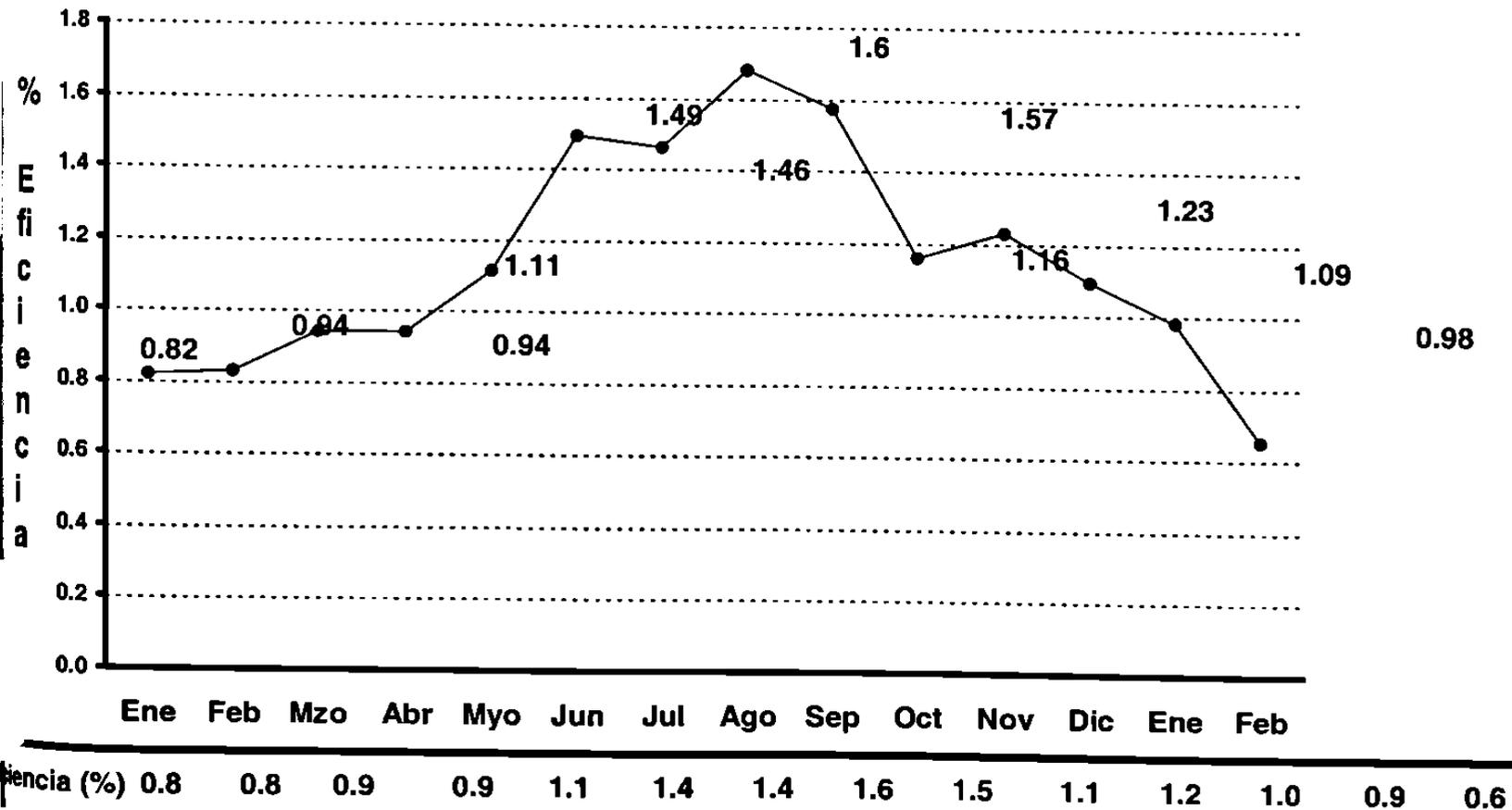
D) VARIABLES EN EL TIEMPO

- 1. La relación entre los paros de planta y la pérdida de eficiencia es directa y aparentemente lineal.***
- 2. La eliminación del rizo de reacción en el ciclo de control tuvo el efecto de estabilizar el sistema.***
- 3. Dado que el indicador de partes al millar es una proporción, el problema se considera sin temporalidad.***

PAROS DE MAQUINAS O LINEAS DE PRODUCCIÓN (Minutos)



Pérdida de eficiencia por envase revuelto promedio planta 1999



RELACIONES

1. *El problema de revoltura es generado por el manejo de envases similares más que por el número de presentaciones.*

0.65

2. *No se aprecia relación importante entre número de presentaciones y volumen de venta.*

3. *Los segmentos de mercado críticos son los abarrotes, depósitos y minisupers por su volumen mezcla y balanceo.*

4. *La flexibilidad de las políticas comerciales está en relación directa con el problema de revoltura.*

5. *El 94.95% del problema se concentra en 6 de 13 presentaciones (hásicamente Carta Blanca v Sol.)*

7) HIPOTESIS

1. El lugar más adecuado para ejercer el control es en el origen, antes de entrar el envase revuelto al sistema.
2. La dificultad del sistema para ejercer control en el origen deriva de la poca capacidad de negociación con los segmentos de detallistas más importantes.
3. La poca capacidad de negociación es producto en gran parte de que el detallista (minisupers y abarrotes) no visualiza el producto como importante en su volúmen de venta.
4. La selección en rutas enfrenta el problema de tiempo y personal disponible, es un buen punto de control, pero implicará rediseñar rutas e invertir en equipo (se requiere cuantificar costo-beneficios).
5. La selección en la agencia puede y debe ser más eficiente en la medida que se estandarizen los métodos y procedimientos (un buen inicio se dará con el resultado del Benchmark interno).
6. Se requiere la revisión de las políticas de pago por revisión en agencias pues son diferentes y presentan una área de oportunidad.

HIPOTESIS

- 7. La opción de selección en agencias implicaría un plan de capacitación permanente para mantener los estándares.**

- 8. Es conveniente analizar la posibilidad de tercerizar el servicio de selección, previo consenso con el comité guía.**

- 9. La opción de hacerlo en planta deberá ser 100% automatizada dados los costos de mano de obra (integrados) y las limitaciones de espacio existentes de la misma y tomando el cuenta la inversión cuando el estado del arte marca una tendencia a obsoletizar el envase retornable.**

8) VALIDACION

ANALISIS DE PARES OCTUBRE 98

GIROS VS PRESENTACION
Presentación Octubre 98

CORRELACION

	TOTAL CAJAS	CB LT.	CB 1/2	CB 1/4	SOL LT.	SOL 1/2	SOL 1/4	OTRAS	CC+CM
ARROTES	702879.00	33.00	25.00	23.50	3.30	2.88	10.60	1.72	92.28
POSITOS	423384.00	18.70	27.90	25.53	2.90	5.40	15.88	3.69	96.31
SUPER	188628.00	15.10	28.10	17.20	3.50	10.30	16.00	9.80	90.20
NTINAS	103357.00	2.35	45.50	20.60	0.30	13.10	8.74	9.41	90.59
RESTAURANT BAR	100359.00	0.80	36.34	15.80	0.80	17.90	7.90	20.46	79.54
FRIGIFERIA	85231.00	4.10	48.70	22.30	0.40	9.10	9.10	6.30	93.70
PUNTO DE VENTA	48961.00	14.65	27.96	23.10	2.49	6.44	20.87	4.49	95.51
RESTAURANT	15839.00	0.54	35.57	10.14	0.20	19.72	4.73	29.10	70.90
ALARES	15163.00	7.50	26.97	33.89	1.22	8.11	16.68	5.63	94.37
PUNTO DE CONSUMO	11366.00	3.00	30.24	24.45	0.64	10.73	23.57	7.37	92.63
IONES DE FIESTA	10367.00	1.70	32.69	26.01	1.05	16.76	12.27	9.52	90.48
RADIOS	10247.00	0.21	97.67	0.39	0.01	1.54	0.14	0.04	99.96
DISCOS	9731.00	3.82	33.73	16.81	0.14	19.95	12.12	13.43	86.57
FERMERCADO	7243.00	0.95	34.29	0.53	0.98	7.34	6.15	49.76	50.24
DEPORTIVOS	2881.00	0.20	6.78	65.77	0.00	1.42	25.47	0.36	99.64
TELES	2341.00	0.00	19.52	13.96	1.06	18.83	4.48	42.15	57.85
LIBRERIAS	2305.00	0.00	10.62	2.73	0.00	27.76	0.26	58.63	41.37
ALMACENES	1529.00	5.95	30.41	2.55	0.00	29.36	0.98	30.75	69.25
FRIGIFERIA	1150.00	23.47	25.39	19.73	5.56	6.60	18.69	0.56	99.44
FRIGIFERIA	735.00	20.40	26.80	20.40	3.53	4.89	23.53	0.45	99.55
DEPORTIVOS	646.00	0.00	55.88	33.90	0.00	8.82	0.92	0.48	99.52
FRIGIFERIA	502.00	27.29	29.28	7.56	4.18	13.74	8.76	9.19	90.81
FRIGIFERIA DE TOROS	463.00	0.00	38.87	49.67	0.00	2.80	5.83	2.83	97.17
FRIGIFERIA	270.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
FRIGIFERIA	167.00	0.00	64.67	2.39	0.00	9.58	0.00	23.36	76.64

**DATOS PROPORCIONADOS
POR UD MONTERREY**

GIROS
VS
DEMANDA

GIRO	TOTAL ENVASE	% PART	% ACUM
ABARROTES	702,879	40.26	40.26
DEPOSITO	423,384	24.25	64.51
MINISUPER	188,628	10.81	75.32
CANTINA	103,357	5.92	81.24
RESTAURANT BAR	100,359	5.75	86.99
CERVECERIA	85,231	4.88	91.87
PUNTO DE VENTA	48,961	2.80	94.68
RESTAURANT	15,839	0.91	95.58
BILLARES	15,163	0.87	96.45
CENTRO DE CONSUMO	11,366	0.65	97.10
SALONES DE FIESTA	10,367	0.59	97.70
ESTADIOS	10,247	0.59	98.28
CLUBS	9,731	0.56	98.84
SUPERMERCADO	7,243	0.41	99.26
CAMPOS DEPORTIVOS	2,881	0.17	99.42
HOTELES	2,341	0.13	99.56
DISCOTHEQUES	2,305	0.13	99.69
BOLICHES	1,529	0.09	99.77
CARNICERIA	1,150	0.07	99.84
LONCHERIA	735	0.04	99.88
CABARETS	646	0.04	99.92
FARMACIA	502	0.03	99.95
PLAZA DE TOROS	463	0.03	99.97
ARENAS	270	0.02	99.99
RODEOS DISCO	167	0.01	100.00
LICORERIA	0	0.00	100.00
CENTROS BOTANEROS	0	0.00	100.00
FERIAS	0	0.00	100.00

ANALISIS DE PARES OCTUBRE 1998

ANALISIS DE PARES ENE - JUN 19

GIRO	TOTAL ENVASE	% PART	% ACUM
ABARROTOS	702,879	40.26	40.26
DEPOSITO	423,384	24.25	64.51
MINISUPER	188,628	10.81	75.32
CANTINA	103,357	5.92	81.24
RESTAURANT BAR	100,359	5.75	86.99
CERVECERIA	85,231	4.88	91.87
PUNTO DE VENTA	48,961	2.80	94.68
RESTAURANT	15,839	0.91	95.58
BILLARES	15,163	0.87	96.45
CENTRO DE CONSUMO	11,366	0.65	97.10
SALONES DE FIESTA	10,367	0.59	97.70
ESTADIOS	10,247	0.59	98.28
CLUBS	9,731	0.56	98.84
SUPERMERCADO	7,243	0.41	99.26
CAMPOS DEPORTIVOS	2,881	0.17	99.42
HOTELES	2,341	0.13	99.56
DISCOTHEQUES	2,305	0.13	99.69
BOLICHES	1,529	0.09	99.77
CARNICERIA	1,150	0.07	99.84
LONCHERIA	735	0.04	99.88
CABARETS	646	0.04	99.92
FARMACIA	502	0.03	99.95
PLAZA DE TOROS	463	0.03	99.97
ARENAS	270	0.02	99.99
RODEOS DISCO	167	0.01	100.00
LICORERIA	0	0.00	100.00
CENTROS BOTANEROS	0	0.00	100.00
FERIAS	0	0.00	100.00
TOTAL	1,745,744		

GIROS
VS
DEMAND

ANALISIS DE PARES ENE - JUN 1999

PRESENTACION	U.D MTY	% PART.	% ACUM.
CB 1/2	2,839,506	26.36	26.36
CB 1/4	2,806,870	26.06	52.41
CB LT.	2,300,703	21.36	73.77
SOL 1/4	1,330,493	12.35	86.12
SOL 1/2	631,901	5.87	91.99
INDIO 1/2	278,065	2.58	94.57
SOL LT.	263,579	2.45	97.02
TECATE LIGHT 1/2	150,381	1.40	98.41
XX LAGER 1/2	81,745	0.76	99.17
BOHEMIA 1/2	40,210	0.37	99.54
BARRIL	28,845	0.27	99.81
SUPERIOR 1/2	6,934	0.06	99.88
XX LAGER 1/4	6,672	0.06	99.94
BOHEMIA 8 OZ.	6,639	0.06	100.00
TECATE 1/2	21	0.00	100.00
SUPERIOR 1/4	2	0.00	100.00

PRESENTACIÓN
VS
DEMANDA

ANALISIS DE PARES ABR/99 - MZO/00

PRESENTACION	UD MTY	% PART.	% ACUM
CB 1/4	10014270	31.90	31.90
CB 1/2	7473303	23.80	55.70
CB LT.	6579964	20.96	76.65
SOL 1/4	4163746	13.26	89.92
SOL 1/2	1559451	4.97	94.88
SOL LT.	752468	2.40	97.28
TECATE LIGHT 1/2	418227	1.33	98.61
XX LAGER 1/2	208100	0.66	99.27
BOHEMIA 1/2	98284	0.31	99.59
BARRIL	75650	0.24	99.83
XX LAGER LT.	33167	0.11	99.93
BOHEMIA 8 ONZAS	17757	0.06	99.99
SUPERIOR LT.	1764	0.01	100.00
SUPERIOR 1/4	1440	0.00	100.00

**PRESENTACIÓN
VS
DEMANDA**

9) ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

A.- INSPECCION EN LA FUENTE

Esta alternativa contempla el evitar que el envase revuelto pueda entrar al sistema, sobre la base de 100% inspección por parte de los detallistas .

VENTAJAS.- *Se elimina la inspección dentro del sistema, liberando tiempo de personal en rutas y agencias así como espacios y manejos de material y paros y pérdida de eficiencia en planta, se eliminan problemas de crecimiento futuro de volumen.*

DESVENTAJAS.- *Se requiere una fuerte motivación para lograr el apoyo del detallista, así como establecer un sistema muy efectivo de control individualizado, para aislar y corregir fallas*

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

B.- INSPECCION 100 % EN RUTAS.

Esta alternativa pretende establecer un control efectivo en la entrada del sistema, combinando la operación de recepción de envase retornable con el control de revoltura.

VENTAJAS.- La labor se haría con personal propio, lo que hace más confiable el control, se liberaría tiempo de personal en agencias y almacén central así como área de trabajo.

DESVENTAJAS.- Se tiene fuerte limitación de tiempo disponible en ruta, lo que implicaría rediseñar rutas y aumentar el personal y equipo requerido, por otro lado demandaría más tiempo de permanencia en cada establecimiento entorpeciendo su labor básica de venta.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

C.- REVISION COMBINADA RUTA/AGENCIA

Esta alternativa contempla revisar en ruta todo lo posible, dando prioridad a lo más simple de revisar e identificar lo no revisado para su revisión en Agencia.

VENTAJAS.- *Se establece un doble filtro, sin entorpecer la labor de ruta ni afectar al detallista, se especializa Agencia en la revisión de lo difícil, estandarizando métodos y mejorando la efectividad de la operación.*

DESVENTAJAS.- *Se utiliza personal caro desperdiciando su base de pericia original y se lleva el riesgo de provocar juicios de valor entre vender cerveza y revisar envase, se utiliza espacio que debiera ser para dar servicio via disponibilidad de producto.*

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

D.- REVISION EN AGENCIAS CON 100% PERSONAL EXTERNO.

Esta alternativa propone subcontratar la operación de revisión en las Agencias, definiendo claramente los procedimientos de revisión y control.

VENTAJAS.- Se libera al personal de CCM de operaciones de revisión, se mantiene el control por estar en las mismas instalaciones, el poder de negociación es alto, se evitan conflictos de interés y se reduce el costo de la operación.

DESVENTAJAS .- Es necesario establecer un sistema de control efectivo y pago justo y atractivo para el proveedor y asegurarse que este pague a su personal un salario competitivo para no sufrir los efectos de alta rotación.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION
E.- REVISION 100% EN AREA Y PERSONAL
EXTERNOS.

Esta alternativa propone subcontratar la operación total de revisión, definiendo claramente los procedimientos de revisión y control.

VENTAJAS.- *Se independiza y especializa la función, se concentra el esfuerzo de los mejores hombres en las competencias medulares del negocio, se obtiene un excelente poder de negociación, mayor orden y limpieza al recibir el empaque ordenado.*

DESVENTAJAS.- *No se crea cultura de calidad en el origen, conforme crezca el mercado y el portafolios de marcas el problema se incrementa y la lealtad y responsabilidad del concesionario sería vital dada la condición estratégica de la función.*

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

F.- INSPECCION 100% EN PLANTA

Esta alternativa se refiere a la posibilidad de automatizar la revisión y control en Planta, adquiriendo e instalando equipo especializado para ese fin.

VENTAJAS.- Libera personal en el resto del sistema, se eliminan los paros de líneas y pérdida de eficiencia, se revisa a velocidad de producción.

DESVENTAJAS.- Se requiere una fuerte inversión así como disponibilidad de área dentro de planta (no existe), se corre riesgo de obsolescencia de la inversión por cambio de estrategia comercial o por innovación tecnológica.

CRITERIOS DE SELECCION

Se proponen los siguientes criterios de selección:

- A.- CONTROL.-** *entendido como el grado de dificultad para establecer un control efectivo (menor es mejor)*
- B.- ESPACIO.-** *entendido como requerimientos de área para el sistema logístico. (menor es mejor)*
- C.- FACTIBILIDAD.-** *entendido como grado de dificultad para implementar y mantener la solución.(menor es mejor)*
- D.- TIEMPO.-** *Requerimientos de tiempo para implementar la solución (menor es mejor)*

CRITERIOS DE SELECCION

E.- CONFIABILIDAD.- *Grado de seguridad de que los resultados se alcanzaran y mantendrán.*

F.- MOTIVACION.- *Entusiasmo que se espera despierte la alternativa entre los responsables de llevarla a cabo.*

G.- COSTO.- *Relación entre el ahorro esperado y el costo de implementar la opción.*

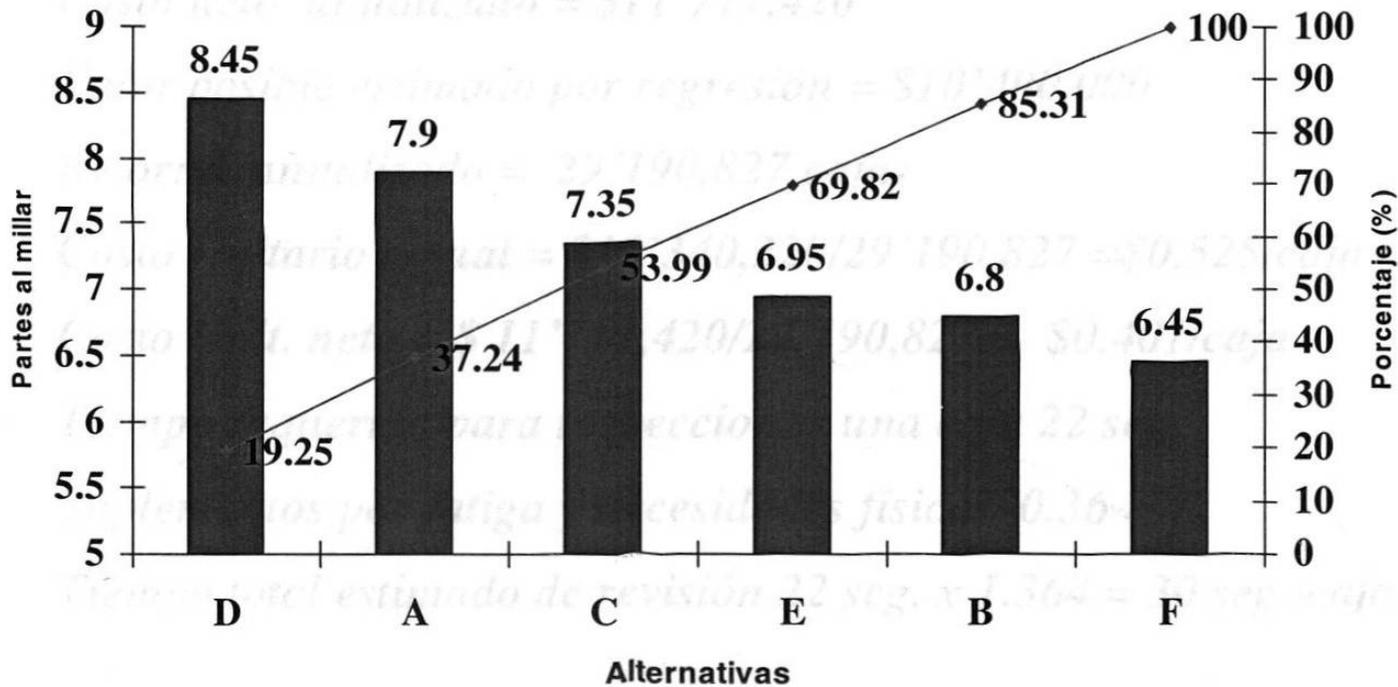
MATRIZ DE DECISION CUALITATIVA

PRESENTACION DE LA MATRIZ DE DECISION CUALITATIVA

Criterios	Control	Área	Factibilidad	Tiempo	Confiabilidad	Motivación	Total
Alternativas	0.1	0.15	0.2	0.1	0.3	0.15	1
A.- Inspección en la fuente	3 0.3	10 1.5	7 1.4	8 0.8	9 2.7	8 1.2	7.90 ←
B.- Inspección 100% Ruta	8 0.8	8 1.2	4 0.8	4 0.4	9 2.7	6 0.9	6.80
C.- Ruta / Agencia	8 0.8	5 0.75	8 1.6	9 0.9	8 2.4	6 0.9	7.35 ←
D.- Subcontratar dentro de Instal.	9 0.9	5 0.75	9 1.8	8 0.8	9 2.7	10 1.5	8.45 ←
E.- Outsourcing	6 0.6	5 0.75	4 0.8	6 0.6	9 2.7	10 1.5	6.95 ←
F.- Inspección 100% en Planta	10 1	2 0.3	5 1	4 0.4	10 3	5 0.75	6.45

Alternativas

REPRESENTACION DE LA MATRIZ DE DECISION CUALITATIVA



ANALISIS COSTO BENEFICIO

Alternativa A (Pago a Detallistas)

Datos de base:

Costo total = \$15'340,220 Costo fijo = \$3'628,800

Costo neto anualizado = \$11'711,420

Valor posible estimado por regresión = \$10'400,000

Retorno anualizado = 29'190,827 cajas

Costo Unitario actual = \$15'340,220/29'190,827 = \$0.525/caja

Costo Unit. neto = \$ 11'711,420/29'190,827 = \$0.401/caja

Tiempo requerido para inspeccionar una caja 22 seg.

Suplementos por fatiga y necesidades físicas 0.36

Tiempo total estimado de revisión 22 seg. x 1.364 = 30 seg./caja

ANALISIS COSTO BENEFICIO

Alternativa A (Pago a Detallistas)

Se considera en esta opción de acuerdo a consenso con grupo guía la posibilidad de compartir un 50% del costo actual neto, con los detallistas como premio por entregar el envase revisado y acomodado a la ruta.

Volumen anual 29'190,827 cajas

Costo neto de revisión actual \$0.401 / caja

Prima = \$ 0.401 x .50 = 0.2005 redondeando a \$ 0.20 /caja

Costo= 29'190,827 x 0.20= \$ 5'838,165

Ahorro = \$ 11'711,420 - \$ 5'838,165 = \$ 5'873,255

ANALISIS COSTO BENEFICIO

ALTERNATIVA C.- (Revisión ruta-agencia Proc. Std).

Costo actual \$ 15'430,220

Costo fijo \$ 3'628,800

Costo Neto \$ 11'801,420

Estimado factible, determinado por estimación basada en el análisis de regresión \$ 10'400,000

Ahorro factible \$11'711,420 - \$10,400,000 = \$1'311,420

ANALISIS COSTO BENEFICIO

Alternativa D (Subcontratar dentro de CCM)

Rendimiento Real 868 cajas/turno de 7 hrs. = 0.48 min. /caja

anualizado un hombre 868 cajas/día x 24 día/mes x 12meses/año

= 249,984 Cajas hombre año

Volumen anual = 29'190,827 cajas

29'190,827 /249,984 = 116.7 hombres ≈ 117 hombres

Pago actual a subcontratista \$ 150.00/día hombre

Costo anual = 97 hombres x \$150.00 /día x 365 días/año

Total = Costo M.O. + Insp. en Ruta + Montacargas y Operador

Total = \$ 6'405,750 + \$1'698,413 + \$ 979,200 = \$ 9'083,363

Ahorro = \$11'711,420 - \$ 9'083,363 = \$2'628,057

MEMORIA DE CALCULOS

Alternativa E (Outsourcing)

Volumen anual = 29'190,827 cajas 2'432,569 cajas/mes

densidad 150 cajas/m² 2'432,569/30 = 81,086 cajas/día

asumiendo una capacidad de 15 días de operación tenemos

1'216,290 cajas que significan 1'216,290/150 = 8,109 m²

y considerando 30% para area de manejo y transito requiere

8,109 x 1.3 = 10,542 mt² estimando el precio del m² en renta

para bodega industrial en \$ 20.00 se tendría que pagar

10,542 x 20 = \$ 210,840/mes \$ 2'530,080/año

+ Montacargas (979,200) Total = \$ 3'509,280

ANALISIS CUANTITATIVO

Costo estimado de Haber hecho nada : \$ 22'111,517

<i>Alternativa</i>	<i>Costo Real '99</i>	<i>Costo Actual</i>	<i>Factible estim.</i>
<i>Kaizen Blitz</i>	<i>\$ 17'029,376</i>	<i>\$15'430,220</i>	<i>\$10'400,000</i>

<i>Alternativa</i>	<i>Costo Actual</i>	<i>Costo estimado</i>	<i>Ahorro</i>
<i>E.- Outsourcing</i>	<i>\$11'711,420</i>	<i>\$ 11'711,420</i>	<i>\$ -----</i>
<i>D.- Subc./CCM</i>	<i>\$11'711,420</i>	<i>\$ 8'757,248</i>	<i>\$ 2'078,447</i>
<i>C.- Ruta/agencia</i>	<i>\$11'711,420</i>	<i>\$ 10'400,000</i>	<i>\$ 1'311,420</i>
<i>A.- Detallistas</i>	<i>\$11'711,420</i>	<i>\$ 5'838,165</i>	<i>\$ 5'873,255</i>

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.- De acuerdo a la alternativa aceptada, el sistema queda limitado de la siguiente forma:

10.- PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Se recomienda la ejecución de dicho proyecto de la ruta, en esta fase, a fin de crear una cultura de orden y cooperación por parte del habitante y comunidad para trabajar con el problema en su origen.

PLAN DE IMPLEMENTACION

1.- DELIMITACION DEL SISTEMA.- De acuerdo a la alternativa aceptada, el sistema queda limitado de la siguiente forma:

A) Se mantendrá la inspección de recibo por parte de la ruta, en esta función se recomienda mantener el esfuerzo enfocado a crear una cultura de orden y cooperación por parte del detallista y consumidor para acabar con el problema en su origen.

PLAN DE IMPLEMENTACION

- B) La labor de revisión y eliminación de envase revuelto seguirá siendo responsabilidad de cada agencia, delegando la operación física a contratistas que la llevaran a cabo en las propias instalaciones de cada agencia.inspeccionando lo que reciben y retroalimentando al sistema.***
- C) El muestreo que actualmente hace el Almacén de Planta seguirá efectuandose, ahora para verificar la calidad del trabajo hecho por los contratistas y determinar los cargos pertinentes al mismo cuando se detecten fallas en su labor.***

PLAN DE IMPLEMENTACION

- E) La planta continuará su labor rutinaria de inspección en línea, siendo muy importante mantener la calidad del reporte de paros y pérdidas de eficiencia pues será el indicador de impacto de la calidad de la revisión y del muestreo de aceptación.***
- F) En su primera fase el plan abarcará solo el area metropolitana de . Mty., para su pilotaje.***

MISION DEL SISTEMA

La misión del sistema será :

- **Asegurar la calidad del ciclo de envase retornable, sin problemas de revoltura o daño físico tanto de envase primario como secundario al menor costo posible, considerando esta función como parte de la operación normal de manufactura, distribución y venta de cerveza.**

MISION DEL SISTEMA

- ***Mantener un esfuerzo permanente por crear una cultura de orden y cooperación entre manufactura, distribuidores detallistas y el propio consumidor que elimine de raíz el problema de envase y empaque revuelto.***
- ***Administrar el trabajo de los contratistas, asegurando su compromiso, validando el resultado de sus esfuerzos y procurando la mejora continua de los mismos.***
- ***Mantener el registro estadístico del comportamiento de las variables en el tiempo, a fin de disponer de una herramienta de análisis de tendencias.***

OBJETIVOS

- A) Alcanzar y mantener un nivel de 2.5 partes al millar como resultado promedio del envase revuelto, en el muestreo realizado por el Almacén Central.**
- B) Alcanzar y mantener un costo promedio de revisión-selección, menor o igual a \$ 0.33 / caja.**
- C) Alcanzar y mantener como objetivo de inspección en ruta un nivel de:**

Envases rotos 0.28 partes por millar

Faltantes 0.31 partes por millar

RECOMENDACIONES

- 1.- *No perder de vista que el mantener el abasto de envase retornable de calidad a Planta es parte del ciclo natural de venta de este producto y responsabilidad del sistema total.***
- 2.- *Mantener el esfuerzo para lograr el cambio cultural que elimine de fondo el problema.***
- 3.- *Disciplina y perseverancia para mantener información oportuna y confiable y actuar en base al análisis de la misma.***
- 4.- *No perder de vista que este es y será un trabajo en equipo, cuyo objetivo final es facilitar la producción y venta de cerveza y que sus resultados reales son federados no locales.***

PROCESO DE TRANSFORMACION

- 1.- Definir las reglas que regirán la relación contratista CCM, Procedimientos, responsabilidades, Sistema de pago, evaluación y cargos***
- 2.- Definir el perfil del contratista ideal y buscar candidatos.***
- 3.- Capacitar en el procedimiento definido de revisión, selección, manejo y reporte, a un candidato seleccionado.***
- 4.- Definir una agencia representativa para efectuar pilotaje.***
- 5.- Efectuar Pilotaje y documentar las dificultades y cambios requeridos si los hubiese.***
- 6.- Validar factibilidad en condiciones reales de operación.***

RESULTADOS 2000 - 2001

MEZCLA DE ENVASE

