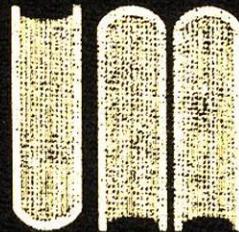


UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS
LICENCIADO EN MERCADOTECNIA INTERNACIONAL



UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

“REINGENIERIA DE PROCESOS” COMPAÑIA ARTISTICA LOREY

ASESOR: LIC. GUILLERMO GARZA

MAYELA MORALES MARTINEZ	30443
LAURA ELIZONDO RIOS	30467
MAYRA ALEJANDRA ZAPATA SANCHEZ	30581
MARTHA ALICIA CATALAN ZEDILLO	35109

OTOÑO 1995

T
HD58
.8
R4
C.1



1080070879



**DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS
LICENCIADO EN MERCADO TECNIA INTERNACIONAL**

**“REINGENIERIA DE PROCESOS”
COMPAÑIA ARTISTICA LOREY**

ASESOR: LIC. GUILLERMO GARZA

Mayela Morales Martínez	30443
Laura Elizondo Ríos	30467
Mayra Alejandra Zapata Sánchez	30581
Martha Alicia Catalán Zedillo	35109

OTOÑO 1995

TELECOMUNICACIONES
S.A.
CALLE 100
N. 100
(70879)

TELECOMUNICACIONES
S.A.
CALLE 100
N. 100
TELECOMUNICACIONES

INDICE

Página

Resumen Ejecutivo	i
Introducción	ii
Marco Teórico	1
Antecedentes	13
Datos Generales de la Empresa	14
Ambiente Interno	15
Ambiente Externo	16
Organigrama Actual LOREY	18
Principales procesos de la Compañía Artística LOREY	20
Proceso de Ventas	23
Proceso de Tesorería	29
Tiempos de trabajo reales y con automatización	30
Funciones repetidas en ambos puestos (Ventas y Promoción)	34
Cambios en la Gerencia de Ventas	35
Análisis de Resultados	36
Recomendaciones	37
Nuevo Organigrama LOREY	38
Conclusiones	40
Bibliografía	41
Anexos	42

RESUMEN EJECUTIVO

El término reingeniería se aplica al rediseño de los procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños. Sin embargo, debe emplearse otro término para analizar las actividades necesarias, encaminadas a hacer que el trabajo de reingeniería produzca su principal beneficio, la ventaja competitiva. Éste término es posicionamiento o reposicionamiento, el cual se utiliza para describir el esfuerzo encaminado a satisfacer los requerimientos, fijar metas, determinar una nueva infraestructura y, en general, reubicar el negocio para las nuevas formas de desarrollar el trabajo. El posicionamiento implica determinar el nuevo papel de la compañía en el mercado y planear los pasos para lograrlo.

LOREY, compañía artística, es una empresa lucrativa dedicada a la representación de grupos musicales y renta de equipo de Soporte Escénico. Tiene como propósito expandirse a nuevos mercados actualmente no atacados, como es el cubrir toda la zona norte y centro de la República Mexicana y de esta manera lograr la mayor participación de mercado.

Para la elaboración de este proyecto, se entrevistó a cada uno de los empleados de la compañía LOREY. se les pidió una descripción tanto de su puesto como del proceso llevado a cabo para realizar sus respectivas funciones. Posteriormente se analizó el organigrama existente en la compañía, en el cual se pudo observar que las líneas de información no estaban bien definidas y había confusión en cuanto a puestos y funciones desarrollados por cada uno de los empleados de la empresa.

Al mismo tiempo, se llegó a la conclusión de que entre los departamentos de ventas y promoción existían actividades muy parecidas, y mediante la automatización de algunas de éstas se podrían reducir tiempos de carga de trabajo.

Para instalar dicha automatización, se propuso instalar un sistema en red con tres terminales, las cuales estarían instaladas en la Gerencia General, en la Gerencia de Ventas y en la Gerencia Administrativa; mediante esta red, se estimó una reducción considerable en el tiempo de trabajo, por lo que se recomienda eliminar el puesto de promoción, (persona que se dedicaría a las ventas externas) y cuyas actividades serían realizadas por la Gerencia de Ventas.

INTRODUCCION

Los negocios deben mejorar de manera constante, y para mejorar es necesario cambiar; entonces aquí lo básico no es el cambiar, sino cómo cambiar.

El nuevo enfoque del cambio es la reingeniería, éste término se aplica al rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implementación de los nuevos diseños; su principal beneficio es la ventaja competitiva.

LOREY, Compañía Artística, es una empresa lucrativa dedicada a la representación de grupos musicales y renta de equipo de Soporte Escénico.

La presente investigación tiene como objetivo realizar un estudio a fondo de la empresa; analizando cada uno de sus procesos, su organigrama, las funciones de cada puesto, incluyendo los tiempos requeridos para el cumplimiento de cada una de éstas actividades. Esto con el propósito de lograr la eficiencia en el desempeño de las funciones de LOREY.

MARCO TEORICO

El nuevo enfoque de los negocios es la reingeniería, la cual consiste en analizar y modificar los procesos básicos de trabajo del negocio.

La reingeniería dinámica en los negocios, está diseñada para controlar el cambio, mejorar la respuesta operacional y la calidad, y ayudar a las empresas a competir en esta nueva era de los negocios.

El término reingeniería se aplica al "rediseño de los procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños"¹. Sin embargo, debe emplearse otro término para abarcar el alcance de esta definición y analizar las otras actividades necesarias, encaminadas a hacer que el trabajo de reingeniería produzca su principal beneficio, la ventaja competitiva. Este término es posicionamiento o reposicionamiento, el cual determina el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería e iniciar las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo.

El término posicionamiento se utiliza para describir "el esfuerzo encaminado a satisfacer requerimientos, fijar metas, determinar una nueva infraestructura y, en general, reubicar el negocio para las nuevas formas de desarrollar el trabajo"². El posicionamiento implica determinar el nuevo papel de la compañía en el mercado y planear los pasos para lograrlo.

Posicionamiento: ubicar la empresa en el mercado.

El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o institución; se compara dónde esta hoy y dónde quiere estar.

El segundo elemento es la recopilación de información acerca de la forma como se dirige el negocio. Esta información suministra un marco de trabajo para el cambio; define las relaciones entre las unidades de negocio de la empresa y sus respectivos procesos; proporciona una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro cambio y respalda el análisis de las mejoras en costos y efectividad.

1. Morris Daniel, Brandon Joel. Reingeniería. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994, p. 10

2. Ibid p. 4

La tercera parte del posicionamiento es crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia y sin afectar a la organización.

La base del éxito en la reingeniería.

Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a un feliz término:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
3. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua.
7. Habilidad para asociar entre si todos los parámetros administrativos de la compañía.

Una metodología que funciona.

* Determinar metas y una nueva posición en el mercado.

Primero se hace un análisis de mercado con una evaluación realista de la posición que ocupa la compañía. ¿Qué hacer para ascender?, ¿Qué pasará dentro de cinco o diez años? Una vez formulado un juicio comercial racional, se pueden establecer las metas corporativas.

* Establecer un nuevo ambiente empresarial.

Este ambiente se forma al examinar los supuestos conscientes e inconscientes que constituyen los paradigmas de la compañía y al cuestionar los supuestos que no son válidos. El más importante de éstos es la actitud actual hacia el cambio y el interés de la compañía para cambiar cuando existe una razón de negocios para hacerlo. El cambio se utiliza para ganar en ventaja competitiva. El objetivo de esta acción es colocar a la compañía en una posición de implementación del cambio sin resistencia.

* Elaborar el diagrama del negocio actual.

Se recopila la información acerca de las operaciones de negocios que la empresa realiza y la creación de un modelo de los procesos de los negocios que se va a analizar. El modelo básico es llamado Diagrama de la Actividad de Negocios (en inglés, BAM).

Los Diagramas de la Actividad de Negocios describen el flujo de trabajo en cada proceso de negocios.

* Rediseño: utilizar el diagrama como un modelo.

La recopilación de los detalles del sistema empleado se recibe en la siguiente actividad: la creación de un nuevo diseño para el proceso de negocios. El trabajo de rediseño utiliza los BAMs para modelar el nuevo flujo de trabajo de la operación empresarial.

* Construir los cimientos.

Los nuevos procesos necesitarán más que un organigrama y un diagrama de flujo de trabajo nuevos. Expertos en capacitación, personal, tecnología de información, marketing, contabilidad y finanzas examinarán el diseño del nuevo negocio para determinar las nuevas necesidades de apoyo para estas áreas.

* Implementar y operar.

En este último paso se recogen los frutos de la labor realizada.

Es importante que la administración tenga un claro conocimiento del negocio, antes y después, para trabajar con los diagramas de las operaciones de negocios actuales y de las que son producto del proceso de reingeniería, más los organigramas y otros documentos de respaldo desarrollados en etapas previas.

* El nuevo ambiente.

Es la introducción de un nuevo ambiente empresarial. Este cambio se basa en la aplicación continua de los procesos de reposicionamiento y reingeniería.

La reingeniería debe aplicarse con frecuencia cuando se van a producir nuevos productos, cuando hay nuevas tecnologías que pueden reducir costos, cuando se pueden abrir nuevos mercados y, en general, cuando se presente cualquier oportunidad significativa.

Nuevas presiones en los negocios.

*** Competencia global**

La competencia es el factor más importante del clima empresarial. La competencia se ve influida por cinco factores:

1. Habilidad de las nuevas compañías para entrar al mercado.
2. La habilidad de los proveedores para ejercer una presión sobre los costos de los competidores en el mercado.
3. La habilidad de los clientes para influir en los competidores (por ejemplo, si son sensibles a los precios, los clientes forzarán a la competencia de los precios).
4. La habilidad de las alternativas para presionar el mercado.
5. Las actividades competitivas de las compañías rivales.

*** El mercado**

Además de las presiones asociadas con la creciente competencia mundial, las variaciones en el mercado están dirigidas por otras fuentes que incluyen cambios en los hábitos de compra de los clientes, en los ciclos de vida, en la administración de inventarios y aumento de las exigencias de calidad.

Otro factor importante del mercado es la reducción en el tiempo que un producto y su marketing asociado puedan permanecer inalterables y produciendo utilidades. Para cada producto que ingresa al mercado, el menor tiempo de desarrollo reduce los costos y aumenta las ganancias.

*** El sector público**

La política monetaria es un aspecto de gobierno que tiene importancia inmediata en los negocios, la regulación es otro. A causa de la globalización, ha aumentado el control del gobierno sobre los negocios.

*** Tecnología**

La tecnología es el factor de cambio más importante. Si la tecnología mejora la calidad o reduce los costos en alguna forma, puede utilizarse para crear una ventaja competitiva.

El proceso: la esencia del negocio.

El proceso es uno de los factores más importantes que contribuye a la ventaja competitiva.

Un proceso se define como una "actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico ó un grupo coherente de resultados específicos"³. Los procesos son grupos de acciones que tienen un propósito común que hace avanzar al negocio en alguna forma.

El proceso: objetivo para mejorar.

Los procesos se están convirtiendo en los objetivos más atractivos para prosperar en los negocios. Pueden alterarse para mejorar:

1. Calidad.
2. La eficiencia y los costos de la operación de los negocios.
3. Servicio y respuesta al cliente.
4. Ventaja competitiva.

Los procesos son la parte del diseño de negocios que suministra la máxima diferenciación y potencial para la ventaja competitiva. Mejorar el proceso es la única oportunidad para reducir de manera significativa los costos, sin disminuir los resultados o la calidad. La tecnología apoya directamente el proceso, de manera que mejorarlo es la mejor forma de sacar ventaja de las nuevas tecnologías.

Administrar el cambio: posicionamiento.

La reingeniería dinámica en los negocios emplea un enfoque de administración del cambio que se denomina posicionamiento, y que brinda una amplia estructura destinada al control del cambio en los negocios. Para lograr este objetivo, la reingeniería incluye todos los aspectos del cambio corporativo.

1. Posicionamiento: el marco de referencia de todo el cambio corporativo.
2. Métodos tradicionales de administración de proyectos.
3. Reingeniería: la metodología del cambio.

3. Morris Daniel; Brandon Joel. *Reingeniería*. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994, p. 42

Los objetivos del posicionamiento van más allá de los que comúnmente se asocian con las metodologías de cambio, y son:

1. Controlar el cambio de manera sistemática.
2. Facilitar el cambio en la medida de lo posible.
3. Eliminar las amenazas asociadas con el cambio.
4. Realizar el cambio como una serie continua de mejoras incrementales.
5. Agrupar los incrementos del cambio en proyectos de tamaño manejable.
6. Organizar a nivel corporativo, departamental, estratégico y operativo, los datos relacionados con el cambio.
7. Recopilar datos de investigaciones de mercado, búsqueda de tecnología y observaciones del personal.
8. Coordinar los programas de calidad a través de las líneas organizacionales.
9. Brindar en forma individual el ambiente, la metodología y la reingeniería a los proyectos de cambio.
10. Administrar los proyectos de cambio y evaluar sus resultados cuando se concluyan.
11. Determinar los cambios que la compañía necesita para lograr ventaja competitiva.

Metas del cambio.

Las metas del cambio son las metas básicas de los negocios: aumentar las utilidades mediante el incremento de los ingresos y la disminución de los costos. Las más comunes están dirigidas a:

1. Racionalizar la operación.
2. Reducir los costos.
3. Mejorar la calidad.
4. Aumentar los ingresos.
5. Mejorar la orientación hacia el cliente.
6. Fusionar empresas.

Herramientas utilizadas para representar los procesos de negocios.

Las herramientas empleadas con este fin tienen el mismo propósito: describir las etapas del flujo y del trabajo. Entre ellas podemos mencionar:

1. Diagrama de flujo.
2. Diagrama de árbol.
3. Diagrama Wamier-Orr.
4. Diagramas de transición de estado.
5. Diagramas espina de pescado.
6. Diagramas de jerarquía.
7. Modelos sinápticos.
8. Modelos de red.
9. Modelos de simulación computarizada.
10. Modelos matemáticos.
11. Modelos de acción del flujo de trabajo.
12. Diagramas de la actividad de negocios RSD (BAM).
13. Diagramas de relación RSD.

Metodología de la reingeniería de negocios.

- * Rediseño. Cómo es que los procesos básicos de la empresa: comprar, vender, etc. tendrán que operar en el futuro.
- * Reinstrumentar. Desarrollar nuevas habilidades, flujos de trabajo, descripciones de puestos, sistemas de incentivos, etc., que permitan el estado deseado.
- * Reorquestar. Unir la tecnología, los procesos y la gente a través del liderazgo y el entusiasmo de los altos directivos.

Ventajas de la reingeniería.

1. No se necesita personal especializado.
2. Se realiza mejor en equipo.
3. No se necesita ser un experto.
4. Mayor productividad en tareas repetitivas.
5. Es útil ser de fuera.

Errores en la reingeniería.

1. Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo.
2. No concentrarse en los procesos.
3. No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería.
4. No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.
5. Conformarse con resultados de poca importancia.
6. Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
7. Dar marcha atrás cuando se encuentre resistencia.

Personas que intervienen en la reingeniería.

- * Líder. Alto ejecutivo con autoridad suficiente para hacer cambiar a la compañía. Su principal papel es actuar como visionario y motivador ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear.
- * Dueño del proceso. Gerente responsable de un proceso específico, debe tener prestigio, autoridad y poder.
- * Equipo de reingeniería. Grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico. Tipos de miembros: los de adentro y los de afuera.
- * Comité directivo. Compuesto por altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización.
- * Zar de la reingeniería. Individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos y de lograr sinergia entre los diferentes proyectos. Funciones:
 - Capacitar y apoyar.
 - Coordinar todas las actividades.

¿Quiénes requieren reingeniería?

- * Compañías que se encuentran con grandes dificultades.
- * Compañías que no se encuentran en dificultades, pero cuya administración detecta que se avecinan problemas.
- * Compañías que se encuentran en óptimas condiciones.

Mercadotecnia en la reingeniería.

La mercadotecnia "es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos con otros"⁴.

El punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia, radica en las necesidades y deseos humanos. Es conveniente hacer una distinción entre las necesidades, deseos y demandas. La necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos. Los deseos son los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Las demandas son requerimientos de productos específicos que están respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos.

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos. Los productos son todo aquello que puede ofrecerse a alguien para satisfacer una necesidad o un deseo.

El concepto de mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

Una vez decidida su estrategia de posicionamiento, la compañía está lista para comenzar a detallar su mezcla de mercadotecnia. Este es uno de los conceptos principales de la mercadotecnia moderna. Se define la mezcla de mercadotecnia como "un conjunto de variables controlables que la empresa amalgama para provocar la respuesta deseada en el mercado meta"⁵. Está formada por todo aquello que puede hacer la empresa para influir sobre la demanda de su producto. Las muy diversas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como "Las 4 P's": Producto, Precio, Plaza y Promoción. El *producto* representa la combinación de bienes y servicios que ofrece la compañía al mercado meta. El *precio* representa la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para obtener el producto; los vendedores rara vez cobran el precio de lista completo: por lo general negocian con cada cliente, ofrecen descuentos, concesiones y pagos a plazos para adaptarse a la actual situación competitiva y hacer que el precio corresponda con la percepción que tiene el comprador sobre el valor del producto. Con respecto a la *plaza*, ésta representa lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta.

4. Kotler Philip. Dirección de la Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Séptima edición. México, 1993, p. 5

5. Kotler Philip; Armstrong Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. México, 1991, p. 47

Con lo que a la *promoción* se refiere, ésta representa las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores de que lo adquieran. se define al *mercado* como el conjunto de compradores reales o potenciales de un producto.

Muchas organizaciones siguen el *concepto de venta*, el cual sostiene que los consumidores no comprarán suficientes productos o servicios a menos que la organización emprenda un gran esfuerzo de promoción de ventas. Otro de los conceptos que guían a los vendedores es el *concepto de producto*, sostiene que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mejor calidad, rendimiento y características, así que una organización tiene que dedicar cierta energía para introducir constantes mejoras en sus productos. De acuerdo al *concepto de mercadotecnia*, sostiene que para lograr los objetivos de la organización es indispensable determinar las necesidades y los deseos del mercado meta y proporcionar las satisfacciones con mayor efectividad y eficiencia que los competidores.

La mayor parte de los programas de capacitación consideran que *el proceso de ventas* está constituido por varias etapas que el vendedor debe dominar: identificación y evaluación de prospectos, preacercamientos, acercamientos, presentación, demostración, manejo de objeciones y cierre.

Logística en la reingeniería.

La logística empresarial es un campo relativamente nuevo dentro de la dirección empresarial. La novedad de este campo se centra en el tratamiento coordinado de ambas actividades en vez de hacerlo por separado, ya que en la práctica están estrechamente relacionados.

"La logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado-almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo"⁶.

El objetivo del encargado de la logística es lograr que los productos o servicios adecuados estén en el lugar adecuado en el momento preciso y en las condiciones deseadas, con el menor costo posible.

Las actividades clave de la logística incluyen: el servicio al cliente, el transporte, inventarios y procesamiento de pedidos. Las actividades soporte son: el almacenamiento, manejo de mercancías, compras, empaquetamiento, planificación de producto y gestión de información.

6. Ballou H. Ronald. Logística Empresarial. Editorial Díaz de Santos S. A. Primera edición. Madrid, 1991, p.5

La toma de decisiones logísticas puede considerarse que tiene lugar en dos niveles: el estratégico y el operativo. La toma de decisiones estratégicas está relacionada con la determinación de la configuración total de la red a través de la cual circulan los productos o servicios, además de preocuparse del establecimiento de las estrategias a largo plazo.

La toma de decisiones operativas está relacionada con la planificación a corto plazo, ocupándose de la adecuada utilización de los fondos existentes.

**ANTECEDENTES
LOREY, COMPAÑIA
ARTISTICA**

ANTECEDENTES

Varios estudiantes iniciaron un grupo musical, en un principio lo hacían por hobby, posteriormente lo realizaban por necesidad. Hacia 1976-1977 solo quedaban dos de los integrantes del grupo original, los cuales formaron la "Banda Conspiración". El Ing. Patricio Reyna se encargaba del área administrativa y su socio formaba parte del grupo. Debido al éxito obtenido, nace hacia 1984 "Camaval". En ese entonces "Nosotros" era un grupo de la competencia, ellos marcaban el precio en el mercado, tenían un concepto diferente, su precio era elevado y contaban con muy buenos músicos, según los estándares que existían en esos momentos en el mercado. Fue por esto que, el Ing. Patricio Reyna y su socio vieron la necesidad de formar un nuevo grupo "La Vox", que sería la competencia de "Nosotros", debido a la similitud de características que existiría entre sí, ya que contaría con los mejores músicos seleccionados de eventos musicales importantes del país, así como lo mejor en equipo de sonido según la tecnología de esa época, y la estrategia que utilizaron fue el manejar un precio más alto desde un principio.

Tiempo después, se quiso dar más formalidad al trabajo, por lo que se tuvo la idea de formar una Sociedad Anónima. En el año de 1988 nace LOREY (Lozano-Reyna), la cual es una compañía artística dedicada a representar grupos musicales brindándoles las mejores condiciones de trabajo a sus músicos, ya que ellos les proporcionaban el vestuario, equipo, técnicos de audio, estudios de grabación y de ensayo, etc. Con la iniciación de LOREY se estructuró el departamento de ventas y en el año de 1990 nace su tercer grupo, llamado "Enigma", el cual desaparece un año y medio después.

LOREY compra la compañía Soporte Escénico, la cual ofrecía servicios de iluminación, escenarios, tarimas, toldos, estructuras para shows, etc. Hacia el año de 1992 se adquiere la Banda Nyx, y a partir de 1994 se manejan los grupos: Alternativa, Sui Géneris, Camaval, Nyx, La Vox, Silueta, Amaretto Jazz, Mariachi San Marcos y Trío del Valle.

Actualmente, LOREY busca ser identificada como una compañía artística dedicada a prestar diferentes servicios artísticos y sociales.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

EMPRESA

LOREY, Compañía Artística

MISION

LOREY, como toda empresa, está enfocada a crear utilidades de acuerdo a su desempeño en el mercado. Es una empresa lucrativa dedicada a la representación de grupos musicales y renta de equipo de Soporte Escénico.

VISION

LOREY tiene como visión o propósito el expandirse a nuevos mercados actualmente no atacados, como es el cubrir toda la zona norte y centro de la República Mexicana y de esta manera lograr mayor participación de mercado y crecimiento.

OBJETIVOS

- 1.- Buscar mayor participación de mercado, debido a que la competencia es cada vez más fuerte.
- 2.- Lograr ser identificado como proveedor integral de servicios musicales profesionales.
- 3.- Lograr la confianza del cliente en la música.
- 4.- Posicionarse en la mente del cliente como prestadora de servicios.
- 5.- Tener lo mejor. Buen costo-beneficio.

SLOGAN

LOREY, solo en los mejores eventos.

ESTRATEGIAS

1. Trato y atención personalizado al cliente.
2. Flexibilidad según necesidades del cliente.
3. Estar a la vanguardia en equipo y tecnología.

AMBIENTE INTERNO

FISICO

LOREY se encuentra ubicada en Lázaro Garza Ayala 969 Ote., en San Pedro, Garza García. Las instalaciones de la compañía están formadas por cuatro oficinas (Dirección general, Ventas, Administración y Recepción) y tres estudios de grabación para los diferentes grupos, una bodega para guardar equipo de Soporte Escénico y un estacionamiento.

POLITICO

Esta empresa está afiliada a la Cámara Nacional de Comercio, en la cual se encuentra clasificada como empresa mediana, en base al capital aportado, el cual es de N\$50,000. LOREY tiene número de registro 59079.

TECNOLOGIA

Cuentan con la más alta tecnología, según revistas especializadas y a nivel comparativo en Monterrey y su área metropolitana, en cuanto a equipo de sonido (MEYER), como cajas de ritmo, sintetizadores, ecualizadores, mezclas independientes en audio, monitores, secuenciadores, controladores, e instrumentos musicales.

ECONOMICO

Actualmente LOREY se encuentra en estado de recuperación debido a la crisis y a que en este mismo año se liquidó totalmente una fuerte deuda ocasionada por la compra de la Compañía Soporte Escénico.

SOCIAL

Los empleados del departamento administrativo cuentan con las prestaciones de ley, tales como seguro social, aguinaldo y vacaciones, mientras que los músicos no están considerados como empleados de la compañía, es decir, no están en nómina, por lo tanto no cuentan con las prestaciones que marca la ley, sin embargo están afiliados (los músicos) al Sindicato de Músicos, en el cual deben cubrir una cuota de N\$50.00 por evento y ésta es cubierta por LOREY. Estos definen sus propios horarios de trabajo, no tienen un sueldo fijo, ya que ganan en base al número de eventos efectuados.

AMBIENTE EXTERNO

FISICO

La competencia está formada por todos los grupos de los diferentes géneros musicales cuyo mercado este constituido por eventos sociales tales como, bodas, graduaciones, XV años, posadas, eventos bancarios, etc. Dentro de los principales competidores se pueden mencionar: "Nosotros", "Festival", "Sangre Joven", "Fernando Infante" y "Opción".

POLITICO

Actualmente, México está pasando por una etapa de inestabilidad política debido a la ola de asesinatos que se ha desatado hacia figuras importantes del país. Sin embargo, se está tratando de hacer esfuerzos para combatir este tipo de situaciones, así como los fraudes políticos.

TECNOLOGICO

Hoy en día los avances tecnológicos se están dando de forma continua y acelerada en los diferentes mercados. Todas las compañías se preocupan por estar a la vanguardia en lo que a tecnología se refiere.

ECONOMICO

En Diciembre de 1994, México sufrió una fuerte devaluación a su moneda, lo que ocasionó una inestabilidad económica que afectó a todas las clases sociales del país de diferente manera. En la actualidad, se está llevando acabo un plan de emergencia económica para contrarrestar los efectos de esta crisis.

SOCIAL

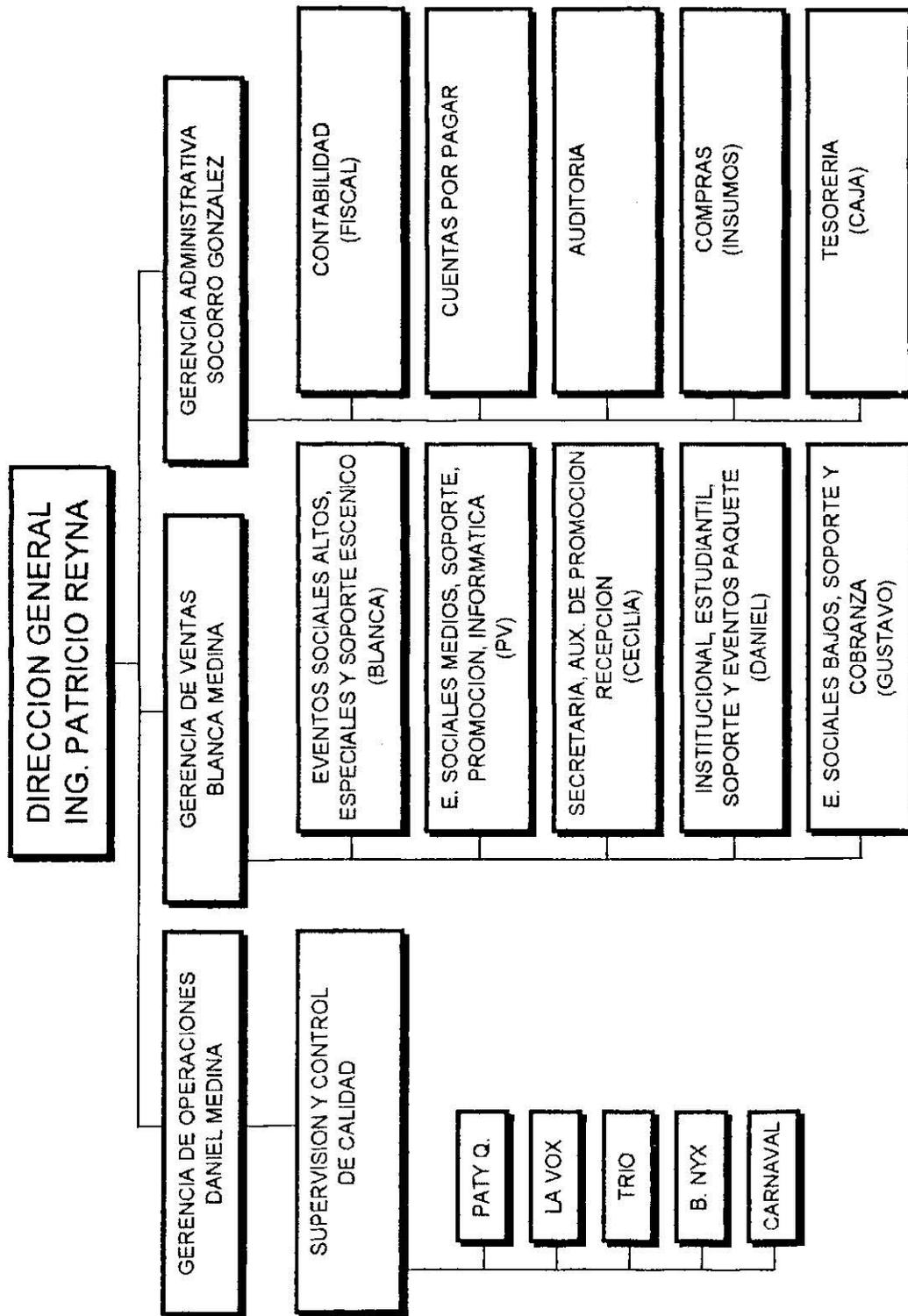
Debido a la crisis, México está pasando por un fuerte nivel de desempleo que ha ocasionado un desequilibrio social a nivel general, afectando desde clase baja o trabajadora hasta la clase alta.

ORGANIGRAMA

LOREY,

COMPAÑIA ARTISTICA

LOREY, COMPAÑIA ARTISTICA



PRINCIPALES PROCESOS DE LA COMPAÑIA ARTISTICA LOREY

LOREY tiene como principales procesos:

1. Ventas, promoción y servicio al cliente.
2. Tesorería.

GERENCIA DE VENTAS

ESTRATEGIAS

1. Atención al cliente telefónicamente, tratando de darle seguimiento al prospecto de venta.
2. Se busca al cliente por medio de otra persona, generalmente es en salones de fiesta y se realizan visitas continuamente.
3. Envío de correspondencia a salones de fiesta foráneos y locales, hoteles, restaurantes y empresas.
4. A los clientes se les envían cartas de agradecimiento o felicitación.
5. Se trata de estar presente en los mejores eventos a nivel local y foráneo.
6. Se realizan llamadas continuas a salones de fiestas para hacerse presentes.

PROCESO

1. Se recibe la llamada del prospecto de venta. Se le piden sus datos, el lugar y tipo de evento.
2. Se le pregunta qué grupo está buscando y el tipo de información que se le proporciona es referente a dicho grupo.
3. Si no conoce al grupo, se le invita a una audición con previa cita, y se le da el precio.
4. Cuando el prospecto llega a LOREY, se le explica un poco del grupo, vestuario, número de cantantes, equipo, se le muestran algunas fotos y videos del grupo y se le pasa a la audición. El grupo toca un poco de todos los diferentes géneros musicales.
5. Se le pasa a la oficina y si está interesado se lleva a cabo un contrato y se le da un recibo del anticipo (25% o lo que el cliente pueda dar en ese momento). En caso de que el prospecto no resuelva en ese instante, se le da seguimiento telefónico.
6. Tres meses antes del evento se envía una carta al cliente para que se ponga en contacto con LOREY y especificar los detalles e ir armando el programa de horarios del evento, cena, peticiones especiales de música y se le pasan las instrucciones al grupo, el lugar y el vestuario.
7. Un día antes del evento se efectúa la liquidación total.
8. Se hace una llamada al cliente después del evento para obtener retroalimentación.

9. Posteriormente se manda una carta de agradecimiento por haber contratado a LOREY, y así como recordarles el resto de los servicios que ofrece la compañía.
10. Un año después de realizado el evento, se envía una carta al cliente para felicitarlo por su aniversario. (Esto solo se hace dos años después del evento).

DESCRIPCION DE PUESTO DE VENTAS

Las actividades que realiza la Lic. Blanca Medina, son las siguientes:

1. Atención a clientes, telefónica y personalmente.
2. Monitorea a una persona en ventas.
3. Control de la agenda de todos los grupos.
4. Seguimiento de contratos, cartas y eventos.
5. Presupuesto de ventas cada dos meses.
6. Cancelaciones, contratos en tránsito, contratos por firmar, estimaciones de mercado y competencia.
7. Presupuesto de las comisiones del mes.
8. Estar al pendiente de los eventos oficiales (hoteles y casinos).
9. Abonos, anticipos y restos.
10. Detalles del evento.
11. Obtención de información de diferentes partes (UDEM, TEC, etc.)
12. Participación en diferentes actividades (Expos).
13. Videos, álbumes y todo lo requerido para la venta.
14. Realización del contacto para Soporte Escénico, mas no la venta.
15. Búsqueda de prospectos.
16. Supervisión de los prospectos de los vendedores y ver que se les de seguimiento.

DESCRIPCION DE PUESTO DE PROMOCION

1. Mantener buenas relaciones con la prensa, televisión y sección amarilla.
2. Búsqueda de eventos o programas especiales.
3. Elaboración y envío de cartas a salones de fiesta, hoteles, restaurantes, felicitaciones de cumpleaños y aniversarios.
4. Representación en eventos.
5. Checar fechas de próximos eventos.

6. Elaboración de reportes (quiénes tocaron, fecha y lugar).

DESCRIPCION DE PUESTO DE RECEPCION.

1. Contestar el teléfono.
2. Hacer las citas a los clientes para asistir a las audiciones.
3. Mandar fax de felicitación a clientes.
4. Realiza cartas y facturas a máquina.
5. Recibe a los clientes.
6. Archivos.
7. Realiza las formas de los detalles del evento a máquina.
8. Hace los recibos a máquina cuando los clientes pagan anticipos o restos del contrato.
9. Revisa los radios.
10. Cotizaciones a máquina y envío por fax.
11. Pide saldo bancario y tipo de cambio diariamente.
12. Manejo de papelería.
13. Atención a proveedores.
14. Llamadas para entrevistas.
15. Control de asistencia del personal.
16. Control de entrada.
17. Control de citas con la dirección general.

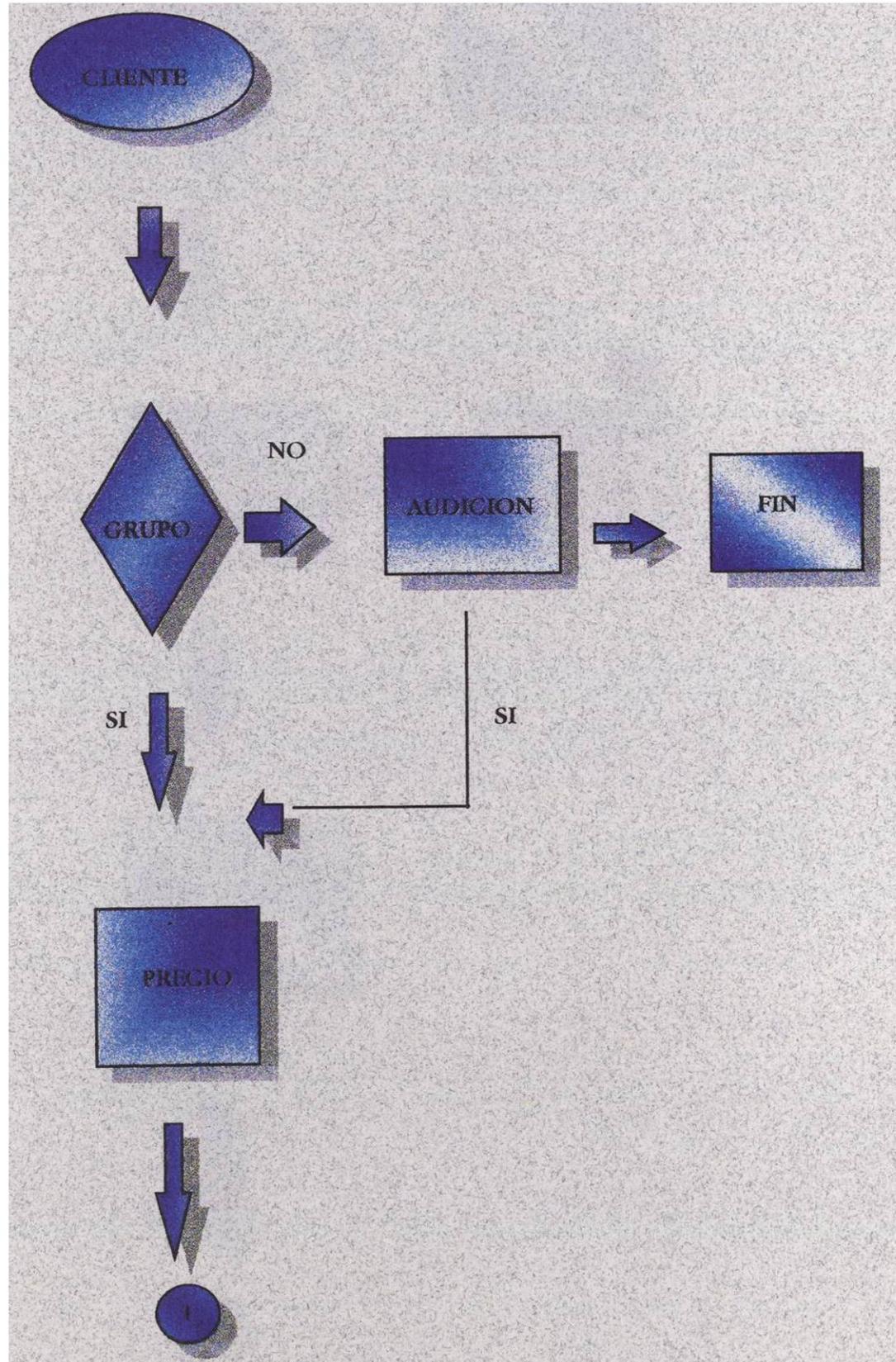
DESCRIPCION DE PUESTO DE COBRANZA

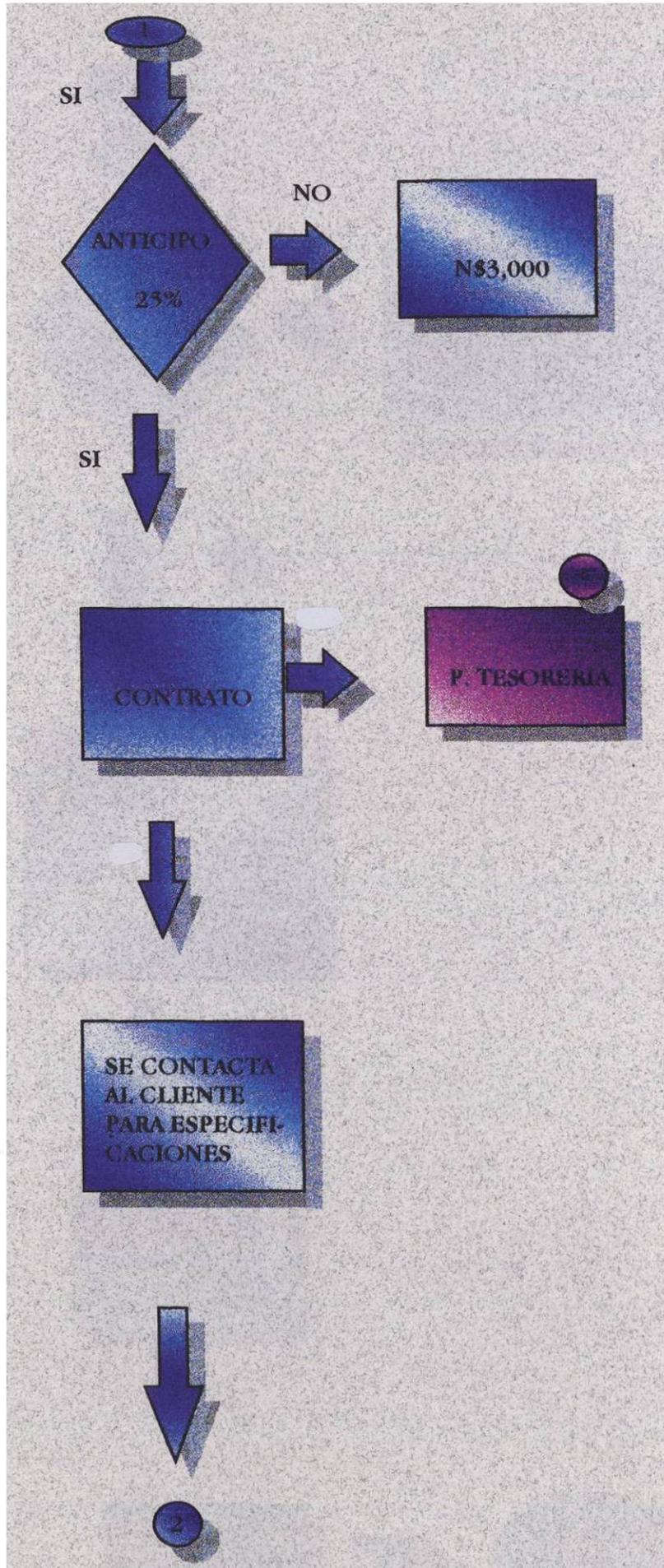
1. Cobranza general de Lorey.
2. Mensajería.
3. Bancos.
4. Función de ventas.
5. Contacto de ventas.
6. Representante de grupo.

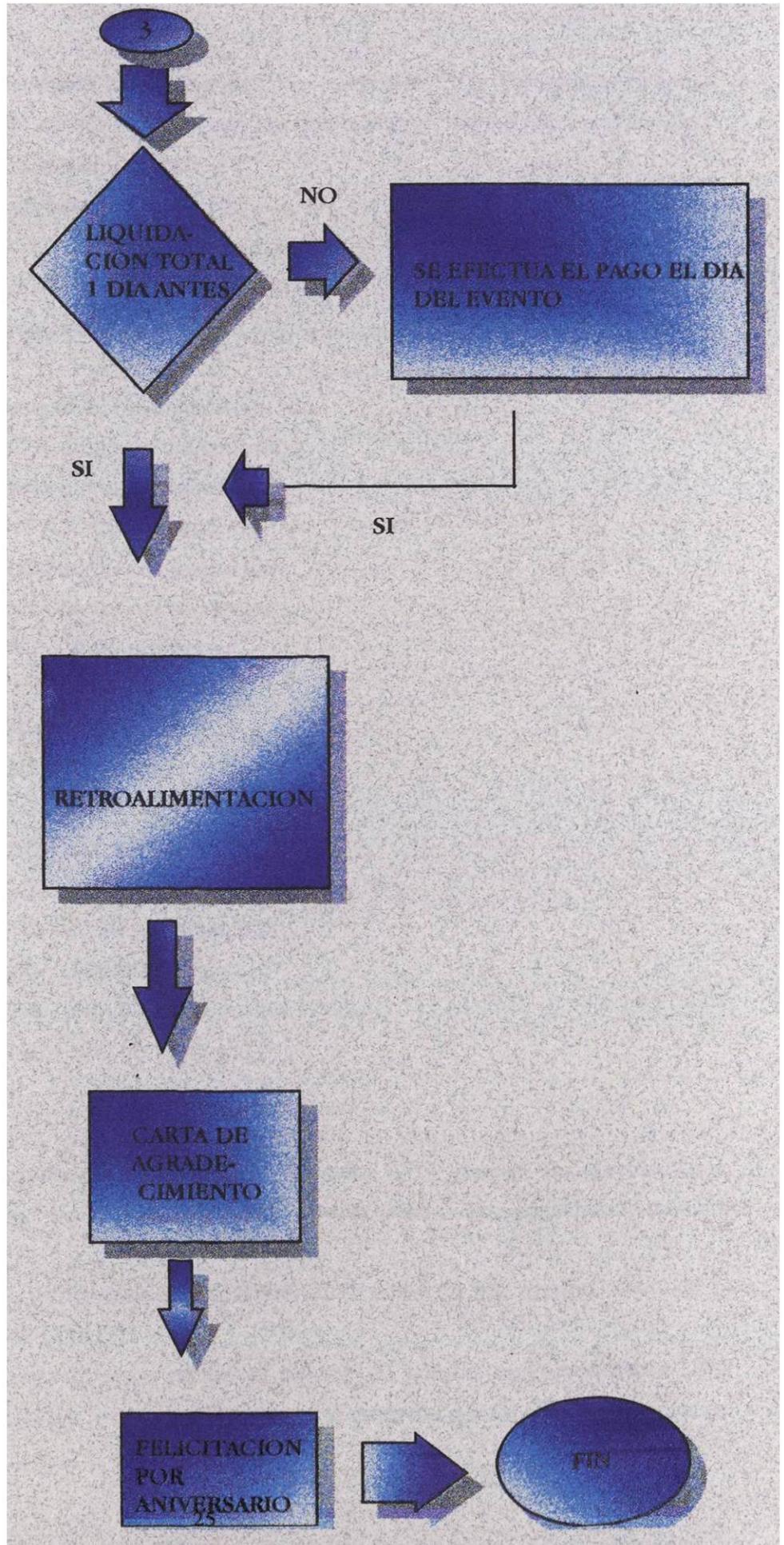
GERENCIA ADMINISTRATIVA

Dentro de la gerencia administrativa, se llevan a cabo las actividades de tesorería, contabilidad y administración.

PROCESO DE VENTAS







DESCRIPCION DEL PUESTO

Se realiza el pago de nóminas a los músicos los miércoles. La Compañía Artística LOREY considera como grupo de casa a aquellos con los que existe un contrato de exclusividad. Los grupos de casa son: La Vox, Carnaval y Nyx.

Los grupos que trabajan en base a nómina son:

La Vox	45%	del valor del contrato
Carnaval	43.4%	del valor del contrato

Este porcentaje es por cada evento que realiza el grupo.

Los grupos que no se manejan en base a nómina son:

Alternativa	85%	del valor del contrato
Nyx	80%	del valor del contrato
Tríos	N\$ 450.00	por media hora
Mariachi San Marcos	N\$ 600.00	por media hora
Mariachi Regiomontano	N\$ 650.00	por media hora
Luz de Vino	N\$ 600.00	por hora

Los precios de los grupos son:

La Vox	N\$ 22,000.00
Carnaval	N\$ 22,000.00
Nyx	N\$ 12,000.00
Alternativa	N\$ 7,000.00
Mariachi San Marcos	N\$ 800.00 por serenata N\$ 1,500.00 por hora
Mariachi Regiomontano	N\$ 1,100.00 por serenata N\$ 1,800.00 por hora

Los pagos a los técnicos del grupo La Vox son fijos (tienen un sueldo fijo), independientemente de que haya o no eventos. Por cada evento se le da una cantidad adicional a cada técnico.

La promoción (tarjetas, publicaciones, cassettes, etc.) tanto de los grupos como de la compañía son gastos por parte de LOREY.

Cada martes la Srita. Socorro debe recibir el reporte de nómina correspondiente a los técnicos, a los fletes, a promoción y a los representantes de la empresa que asisten a cada evento.

Esto con la finalidad de pagarles el jueves lo que les corresponde en base al número de eventos que se llevaron a cabo durante la semana.

Cada representante de la empresa que asiste al evento recibe una cantidad de dinero adicional por horas extras:

Eventos de:

La Vox N\$ 250.00*

Caraval N\$ 250.00*

*Estos gastos son absorbidos por LOREY.

Nyx El gasto lo absorbe el grupo.

Alternativa N\$ 120.00

Luz de Vino N\$ 120.00

Los sueldos a nivel administrativo se realizan el día 15 de cada mes. Las comisiones se dan ese mismo día y se otorgan en relación al número de contratos de cada quien. A la Lic. Blanca Medina se le da un 5% de comisión por ventas; mientras que al Lic. Daniel Medina se le da un 5% de comisión por ventas y un 7% por la renta de equipo de Soporte Escénico.

Existe un fondo de caja chica que maneja el Lic. Daniel Medina para gastos relacionados con el grupo Caraval y el equipo de Soporte Escénico, como clavos, tornillos, cinta adhesiva, entre otros. La Srta. Patricia Villalobos tiene a su cargo el manejo de otra caja chica, la cual es utilizada para gastos del grupo La Vox.

Dentro de las actividades de contabilidad podemos mencionar:

1. Realización de asientos contables y captura de los mismos.
2. Se generan reportes para el pago de impuestos.
3. Conciliación bancaria.
4. Manejo de chequera.
5. Auditoría fiscal.
6. Compras.

PROCESO DE TESORERIA

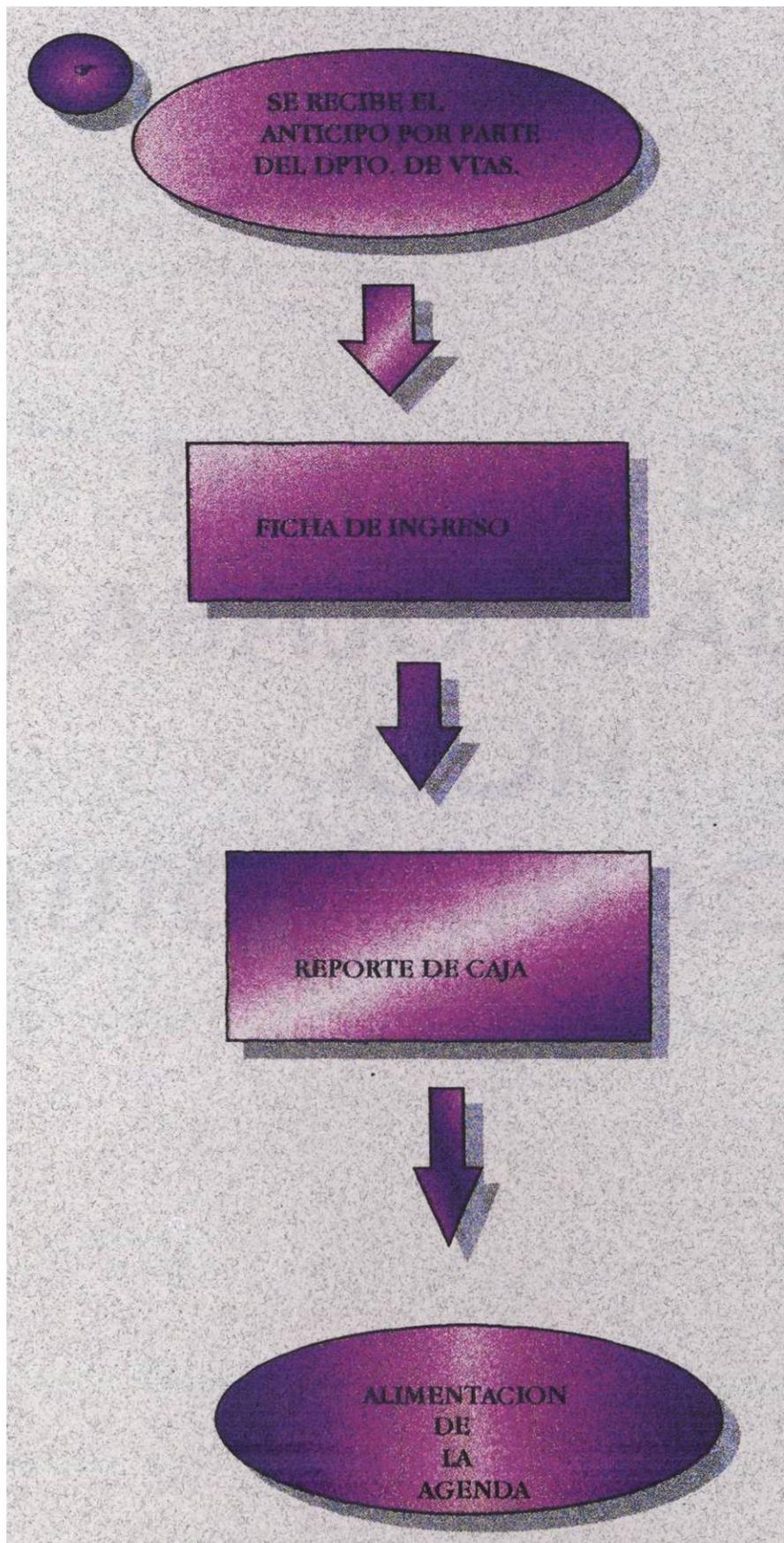
1. Se recibe el anticipo por parte del departamento de ventas.
2. Se realiza un documento (ficha de ingreso) con el anticipo.
3. La ficha se pasa al reporte de caja.
4. Se alimenta la agenda con el reporte.

GERENCIA DE OPERACIONES

DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Manejo directo de Soporte Escénico.
2. Venta de grupos.
3. Manejo de eventos promocionales.
4. Coordinador de representantes para cada uno de los grupos.
5. Análisis de cada contrato para ver el lugar donde se va a realizar el evento, la fecha.
6. Control de calidad, el va 1 hr. a cada evento para monitorear a los grupos.
7. Manejo del concepto estudiantil y posadas de empresas.

PROCESO DE TESORERIA



TIEMPOS DE TRABAJO REALES Y CON AUTOMATIZACION

DEPARTAMENTO DE VENTAS	AUTOMATIZACION	TIEMPO REAL	TIEMPO ESTIMADO CON AUTOMATIZACION
1. Atención a clientes telefónicamente		45 minutos	
personalmente		90 minutos	
2. Búsqueda programas especiales		15 minutos	
3. Control de agenda	●	1.3 minutos	.43 minutos
4. Seguimiento de contratos y eventos		90 minutos	
5. Seguimiento de cartas		3 minutos	
6. Presupuesto mensual	●	1 minuto	.66 minutos
7. Cancelaciones	●	30 minutos	10 minutos
8. Contratos en tránsito		5 minutos	
9. Estimaciones de mercado y competencia.		4 minutos	
10. Monitoreo personal de ventas		20 minutos	
11. Presupuesto comisiones mensual	●	1 minuto	.43 minutos
12. Búsqueda de eventos oficiales		1 minuto	
13. Abonos, anticipos y restos	●	15 minutos	6 minutos
14. Detalles del evento		60 minutos	
15. Participación en actividades		2.8 minutos	
16. Videos, álbumes, etc.		6.3 minutos	
17. Contacto soporte escénico, no vta		10 minutos	
18. Búsqueda de prospectos		30 minutos	
19. Supervisión prospectos de vendedores y seguimiento.		30 minutos	
TOTAL		460.4 MIN. 7.673 HORAS	336.62 MINUTOS 5.61 HORAS

**NOTA: Algunas de las actividades de este departamento no son realizadas diariamente, por lo que el tiempo es estimado en promedio por día.

PROMOCION	AUTOMATIZACION	TIEMPO REAL	TIEMPO ESTIMADO CON AUTOMATIZACION
1. Prensa, TV y Sección Amarilla pagada gratis		2.1 minutos 5.7 minutos	
2. Elaboración y envío de cartas	●	60 minutos	20 minutos
3. Representación eventos La Vox		60 minutos	
4. Control agenda	●	30 minutos	13 minutos
5. Elaboración de reportes	●	30 minutos	10 minutos
TOTAL		187.8 MIN. 3.13 HORAS	110.8 MINUTOS 1.84 HORAS

FUNCIONES REPETIDAS EN AMBOS PUESTOS

FUNCIONES REPETIDAS EN AMBOS PUESTOS

VENTAS

1. Atención clientes, telefónica y personalmente.
2. Búsqueda de programas especiales.
3. Control de agenda. ☺
4. Seguimiento de contratos, y eventos.
5. Seguimiento de cartas.
6. Presupuesto mensual. ☺
7. Cancelaciones. ☺
8. Contratos en tránsito.
9. Estimaciones de mercaco y competencia.
10. Monitoreo personal de ventas.
11. Presupeusto comisiones mensual. ☺
12. Búsqueda eventos oficiales.
13. Abonos, anticipos y restos. ☺
14. Detalles de evento.
15. Participación en actividades.
16. Videos, álbumes, etc.
17. Contacto Soporte Escénico, más no la venta.
18. Búsqueda de prospectos.
19. Supervisión prospectos de vendedores, seguimiento.

PROMOCION

1. Prensa, TV y sección amarilla.
2. Elaboración y envío cartas. ☺
3. Representación eventos La Vox.
4. Control de agenda. ☺
5. Elaboración de reportes. ☺
6. Checar fechas próximos eventos.
7. Búsqueda eventos especiales.

CAMBIOS EN LA GERENCIA DE VENTAS

GERENCIA DE VENTAS

1. Atención a clientes
2. Búsqueda de programas especiales.
3. Control de agenda. ☺
4. Seguimiento de contratos, y eventos.
5. Seguimiento de cartas.
6. Presupuesto mensual. ☺
7. Cancelaciones. ☺
8. Contratos en tránsito.
9. Estimaciones de mercado y competencia.
10. Monitoreo del personal de ventas.
11. Presupuesto de comisiones mensual. ☺
12. Búsqueda eventos oficiales.
13. Abonos, anticipos y restos. ☺
14. Detalles del evento.
15. Participación en actividades.
16. Videos, álbumes, etc.
17. Contacto soporte escénico.
18. Búsqueda de prospectos.
19. Supervisión prospectos de vendedores, seguimiento.

GERENCIA DE VENTAS

1. Atención a clientes.
2. Búsqueda de programas especiales.
3. Control de agenda. ☺
4. Seguimiento de contratos y eventos.
5. Seguimiento de cartas.
6. Presupuesto mensual. ☺
7. Cancelaciones. ☺
8. Contratos en tránsito.
9. Estimaciones de mercado y competencia.
10. Monitoreo personal de ventas.
11. Presupuesto de comisiones mensual. ☺
12. Búsqueda de eventos oficiales.
13. Abonos, anticipos y restos. ☺
14. Detalles del evento.
15. Participación en actividades.
16. Videos, álbumes, etc.
17. Contacto soporte escénico.
18. Búsqueda de prospectos.
19. Supervisión prospectos.
20. Prensa, TV y Sección Amarilla.
21. Elaboración y envío de cartas.
22. Elaboración de reportes.

PROMOCION

1. Prensa, TV y Sección Amarilla.
2. Elaboración y envío de cartas. ☺
3. Elaboración de reportes. ☺
4. Representación La Vox.

PROMOTOR DE VENTAS Y REPRESENTANTE



** NOTA:

Las funciones 1, 2 y 3 del departamento de ventas serán abarcadas por la gerencia de ventas, mientras que la función 4 de éste será para el puesto recomendado.

ANALISIS DE RESULTADOS

Para la elaboración de este proyecto se obtuvo información de manera personal, entrevistando a cada uno de los empleados de la compañía LOREY. Se les pidió que dieran una descripción tanto de su puesto como del proceso que se lleva a cabo para realizar sus respectivas funciones, así como una descripción de su puesto.

Una vez recopilada ésta información, se analizó el organigrama existente de la compañía. Se pudo observar que las líneas de información no se encontraban muy bien definidas y había confusión en cuanto a puestos y funciones, como fue el caso de los grupos musicales que se encontraban dependiendo directamente de el Lic. Daniel Medina, Gerente de operaciones, cuando quiénes realmente dependen de él en forma directa son los representantes de cada uno de los grupos, por lo que se propuso un nuevo organigrama.

Teniendo el análisis de puestos y funciones, así como el del organigrama, se pidieron los tiempos que toman realizar las actividades de ventas y promoción, y se llegó a la conclusión de que existían actividades muy parecidas entre los dos puestos, y otras que se podían automatizar y así reducir tiempos de carga de trabajo.

Para realizar dicha automatización, se pensó en instalar un sistema en red con 3 terminales, las cuales estarían instaladas en Gerencia General, en Gerencia de ventas y Gerencia Administrativa.

Después de esto, se estimó el tiempo que tomaría realizar las actividades ya automatizadas y se observó que efectivamente, existía una gran reducción de tiempo, por lo que se pensó en eliminar el puesto de promoción y que estas actividades las absorbiera la Gerencia de ventas, ya que ésta última, contará con más tiempo disponible debido a la automatización sugerida y podrá realizar esas actividades extras.

La persona encargada de las actividades de promoción, se podría canalizar como promotora de ventas (ventas externas) durante el día, y por la noche, cuando se requiera, que sea la representante del grupo La Vox en los eventos, y de ésta forma no se desaprovecharía su experiencia en la compañía. Este cambio sugerido también se incluye en el nuevo organigrama.

RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el presente proyecto y analizado los resultados a los que se llegaron, se pueden hacer las siguientes recomendaciones que tienen la finalidad de mejorar la eficiencia de la compañía en diferentes aspectos:

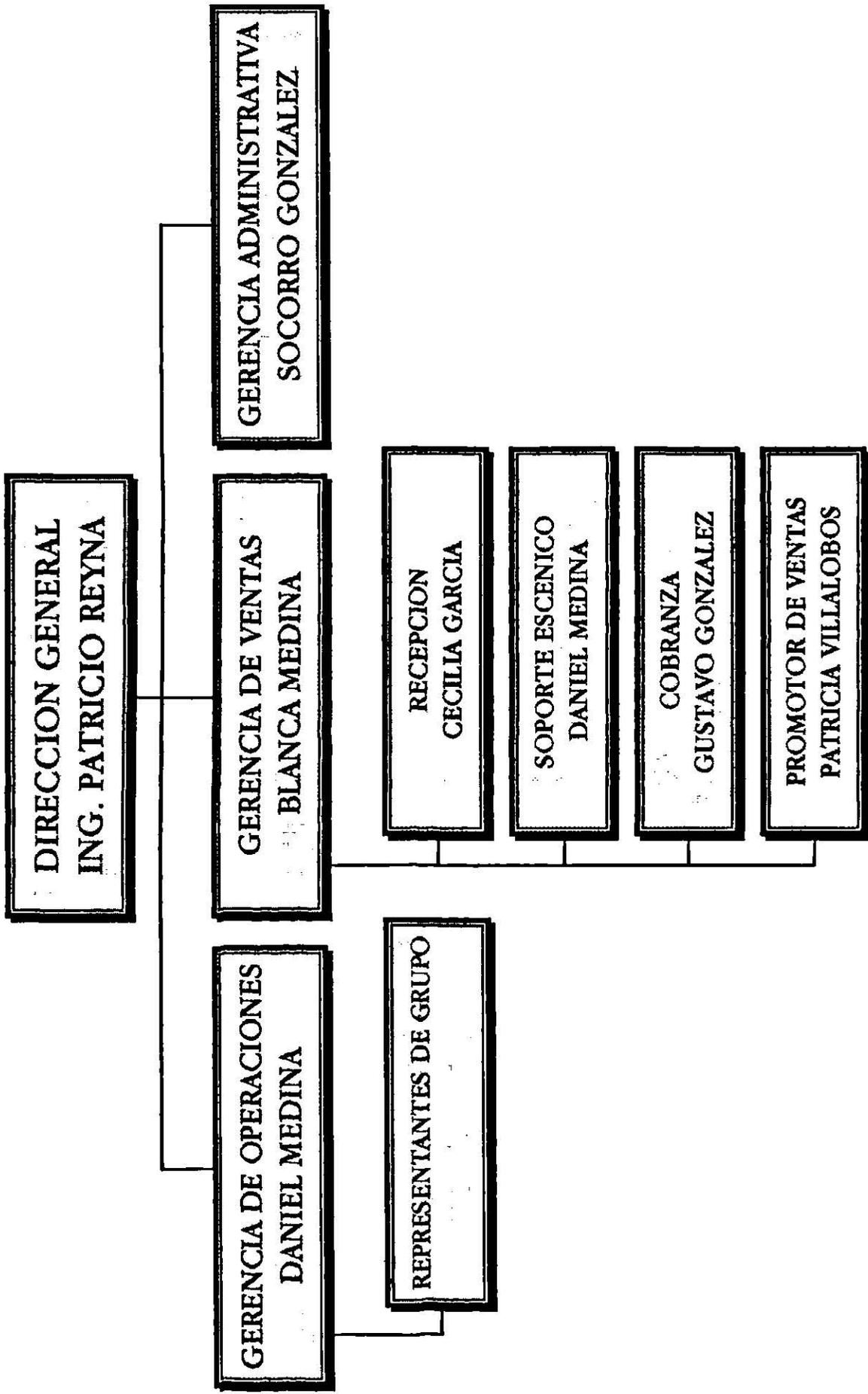
1. Reestructurar el organigrama actual de la compañía en base a puestos, no por actividades.
2. Automatizar actividades instalando un sistema en red con terminales en:
 - ◆ Gerencia General
 - ◆ Gerencia de Ventas
 - ◆ Gerencia Administrativa
3. Canalizar a la Ing. Patricia Villalobos como Promotora de Ventas externas y representante del grupo "La Vox", y por lo tanto eliminar su actual puesto de promoción.
4. Incluir las actividades de promoción en el puesto de ventas de la Lic. Blanca Medina.
5. Adquirir un vehículo (motocicleta o carro económico) para los servicios de cobranzas y mandados de la compañía, y de esta forma minimizar tiempo del encargado y poder cubrir más actividades.
6. Instalar un anuncio exterior visible con el nombre de la compañía, con el fin de ser fácilmente identificada.

NUEVO
ORGANIGRAMA

LOREY,

COMPAÑIA ARTISTICA

LOREY, COMPAÑÍA ARTISTICA



CONCLUSIONES

Una vez analizado el organigrama de la Compañía Lorey, se observó que no existían líneas de información definidas, y había confusión en cuanto a puestos y funciones del personal, por lo que se propuso un nuevo organigrama en el cual:

- Se eliminaron los grupos musicales que dependían de la gerencia de operaciones porque de ella dependen los representantes de los grupos, más no los grupos en sí, por lo que se estableció un nuevo puesto formado por los representantes de ellos.
- En la misma gerencia (de operaciones) se eliminó la supervisión y control de calidad porque es establecida como un puesto, cuando en realidad es una función del Lic. Daniel Medina.

En lo que respecta a la gerencia de ventas, se realizó un análisis de las actividades desarrolladas de cada uno de los puestos, incluyendo los tiempos requeridos para el cumplimiento de las mismas, se determinó que existían diversas actividades similares entre el puesto de promoción (Ing. Patricia Villalobos) y la gerencia de ventas (Lic. Blanca Medina), entre las que se encuentran: Búsqueda de promoción en prensa, TV y Sección Amarilla, elaboración y envío de cartas, así como la elaboración de reportes. Por lo que en base a los tiempos previamente analizados, se concluyó que sería conveniente maximizarlos a través de la automatización de aquellas funciones que pudieran ser facilitadas a través de una red con tres terminales y de ésta manera ahorrar más tiempo. Por lo que se vió conveniente desaparecer el cargo de promoción, ya que sus actividades son absorbidas por la gerencia de ventas y sólo esa persona (Ing. Patricia Villalobos) se podría canalizar como promotora de ventas (ventas externas) durante el día y por la noche, cuando se solicite, será representante del Grupo La Vox en los eventos.

Ya que dentro de esta gerencia se encuentran especificados en el organigrama original puestos y funciones, se modificó de manera que desapareciera la función de la Lic. Blanca Medina como subordinada, ya que ésta en su papel de gerente desempeña esa función. También se modificaron los títulos, ya que se mencionaban funciones y no el puesto en sí.

En la gerencia administrativa, la contabilidad, las cuentas por pagar, auditoría, compras y tesorería desaparecieron del organigrama, puesto que son funciones de ésta gerencia y no puestos como se plantea en el organigrama original.

BIBLIOGRAFIA

Ballou H. Ronald. Logística Empresarial. Editorial Díaz de Santos, S. A. Primera edición. Madrid, 1991, 655 pp.

Kotler Philip. Dirección de la Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Séptima edición, México, 1993, 843 pp.

Kotler Philip; Armstrong Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall, México, 1991, 654 pp.

Morris Daniel; Brandon Joel. Reingeniería. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994, 297 pp.

ANEXOS

LOREY, COMPAÑIA ARTISTICA

