



REINGENIERÍA: Caso práctico

RIO PASTERIA Y
REPOSTERÍA, S.A. DE C.V.





ANÁLISIS



HISTORIA

- Rio Pastelería y Repostería, S. A. de C.V., es una empresa familiar que inició sus operaciones en 1946, en la Ciudad de México. Su ubicación es en la calle de División del Norte No. 1339, en la colonia Del Valle.
- Al inicio la señora Emma Márquez de Anaya, comenzó a hacer pasteles en su propia casa y a venderlos de puerta en puerta, pero los resultados no eran muy buenos, así que, como su mamá tenía rosticerías, actualmente Pollos Rio, le sugirió que hiciera pasteles tipo americano y los vendiera en las mismas.
- Los pasteles fueron del agrado de los clientes de dichas rosticerías, ya que ese tipo de pasteles no eran muy vendidos en esa época en México, así que comenzó a tener pedidos de restaurantes y cafeterías, lo cual hizo que creciera su negocio.



- El mayor orgullo de la señora Márquez, era el buen prestigio que había obtenido y la satisfacción de los consumidores, ya que los ingredientes que se utilizaban eran de primera calidad y las recetas eran totalmente caseras.
- Día a día se preocupa por utilizar los mejores ingredientes y mejorar las fórmulas para que el cliente se encuentre siempre satisfecho con los productos que vende.



- A principios de los años 70s el negocio de Pollos Rio empezó su crecimiento, por una parte gracias al desarrollo económico del país, así como en forma interna en el negocio, empezaron a participar nuevos integrantes de la familia, y de esa manera se promovió el desarrollo del mismo.
- De la mano del crecimiento de Pollos Rio viene el crecimiento de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. para satisfacer la demanda. De igual manera Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. empezó a abrir mercado a clientes de mayoreo como son escuelas, cafeterías, hospitales y restaurantes.



- El nombre de Rio Pastelería y Repostería S. A. de C. V. fue tomado de Pollos Rio.
- El primer Pollos Rio, es el que está ubicado en Gutemberg y Melchor Ocampo (antes Rio Consulado).
- La fundadora de Pollos Rio, la señora Carmen Covarrubias, cuando inicio el negocio, tenía recursos muy limitados, y para ponerle el nombre y el anuncio luminoso a su futuro negocio empezó a buscar un nombre que le agradara y que tuviera las menores letras posibles para que pudiera pagar el letrero luminoso, después de buscar encontró la palabra “Rio” y de tal manera comenzó con ese nombre.
- Ella sin saber mucho de mercadotecnia escoge este nombre el cual es corto y sencillo los cuales son los mejores para los productos, fue una coincidencia.



Hoy en día, Rio Pastelería y Repostería, S.A de C.V. cuenta con 21 sucursales las cuales están ubicadas en:

1. División del Norte (Col. Del Valle)
2. División del Norte (Coyoacán)
3. Canal de Miramontes.
4. Insurgentes Sur
5. San Jerónimo
6. Bahío (Col. Roma)
7. Patriotismo
8. Barranca del Muerto
9. Periférico Norte (Satélite)
10. Copilco
11. Tepeyac
12. Gutemherg
13. Carretera México-Toluca
14. La Florida (Satélite)
15. Arboledas
16. Sta. Mónica
17. Izcalli
18. Cuautitlán
19. Av. Toluca
20. Lindavista
21. Querétaro (Qro.)



Procesos

Los procesos actuales de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V., para el desempeño de sus actividades son:

- Toma de Pedidos,
- Comercialización,
- Producción, y
- Distribución.



SEGUIMIENTO DEL NEGOCIO

- Al ser un negocio de 53 años que empezó de manera pequeña y con la mínima inversión y gastos fijos, las utilidades fueron prácticamente de inmediato, tomando en cuenta que es un negocio antiguo y era mucho más fácil sacarlo adelante que como lo es ahora.



PRODUCTOS DE RIO PASTELERIA Y REPOSTERÍA, S.A DE. C.V.

- Al inicio del negocio se comenzó con pocos productos como eran: pays de limón, piña y manzana, y panqués, pero poco a poco fueron desarrollando otros productos hasta llegar a la gama con la que se cuenta ahora.
- Los productos que se manejan ahora en Rio Pastelería y Repostería, SA. de C.V. se mencionan a continuación:



PANQUES

- Panqués

PAYS

- Pays individuales
- Pays de 9"
- Pays de 10"
- Pays salados
- Pays helados

PASTELES

- Pastel individual chico
- Pastel individual grande
- Pastel individual francesa
- Pastel especial petite
- Pastel especial chico
- Pastel especial grande
- Pastel tradicional petite
- Pastel tradicional chico
- Pastel tradicional mediano
- Pastel tradicional grande
- Pastel tradicional extra
- Pastel en barra tradicional
- Pastel tres echas tradicional
- Pastel económico
- Pastel decorado
- Pastel queso chico
- Pastel queso requesón
- Pastel queso crema
- Línea francesa grande



GELATINAS

- Gelatina individual
- Gelatina chica
- Gelatina grande
- Gelatina paquete

FLANES

- Flanes

EMPANADAS

- Empanadas saladas
- Empanadas dulces

PAN SALADO

- Pan de sal

PAN DULCE

- Pan de dulce
- Pan de dulce chico
- Pan de dulce económico
- Panquecitos
- Domos de pan

OTROS

- Merengues y galletas
- Nieves de 1 litro
- Nieves de 1/2 litro

POR TEMPORADA

- Rosca de reyes
- Pan de muerto



- Los pays y pasteles antes mencionados cuentan con una gama muy extensa de sabores y combinaciones lo cual hace que sus productos sean muy variados y enfocados a todos los diferentes gustos de las personas que con frecuencia compran estos productos.
- Para darnos una idea, los pasteles individuales de tamaño grande se producen en 14 diferentes sabores.



Los pasteles se clasifican en 4 categorías, dependiendo del segmento del mercado al cual van enfocados, estas categorías son:

- Económica
- Tradicional
- Especial
- Francesa

También existe gran variedad en el pan de dulce, ya que cuentan con 37 diferentes tipos, los cuales cuentan con una calidad muy buena tanto en los ingredientes que se utilizan como en su forma y por supuesto en su sabor.



- Es importante que los compradores al llegar a consumir los productos que se ofrecen, encuentren gran variedad, ya que de esta manera se les puede ofrecer de todo y no se irán con la competencia a buscar lo que necesitan. Por lo mismo hay que estar pendientes de las necesidades del mercado para poder satisfacer la demanda.
- Para satisfacer dicha demanda se cuenta con un equipo de reparto el cual consta de 19 camionetas, mismas que se estacionan en un terreno, el cual se ubica frente a la fábrica.



EQUIPO DE PRODUCCION DE RIO PASTELERIA Y REPOSTERIA, SA. DE C.V.

- Para la elaboración de los productos se cuenta con el siguiente equipo, mismo que se encuentra ubicado en la fábrica de producción:



"EQUIPO DE PRODUCCIÓN"	
Equipo	Número de piezas
Hornos	2 de 36, 1 de 35, 2 de 25, 1 de 10 y 1 giratorio de 36. (*)
Caldera	1 chica y 1 grande
Salamandra	1
Marmita	1
Estufas	2
Cámaras Frías	3
Congeladores	2
Batidoras	1 de 140, 3 de 80, 1 de 60, 2 de 40, 4 de 30, 1 de 15 y 3 de 5. (**)
Amasadoras	1 de 3, 2 de 2, 1 de 1 y 1 de $\frac{1}{2}$. (***)



Amasadoras	1 de 3, 2 de 2, 1 de 1 y 1 de 1/2. (***)
Laminadoras	3
Boleadoras	2
Cortadoras de Masa	3
Bagueteras	2
Doneras	2
Maquina para elaboración de Pays	1
Compresora de Aire	1
Montacargas	1

Capacidad en charolas

Capacidad en litros

Capacidad en bultos



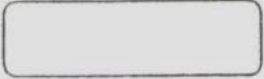
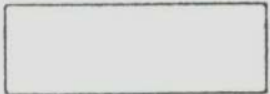
PROCESO DE PRODUCCION

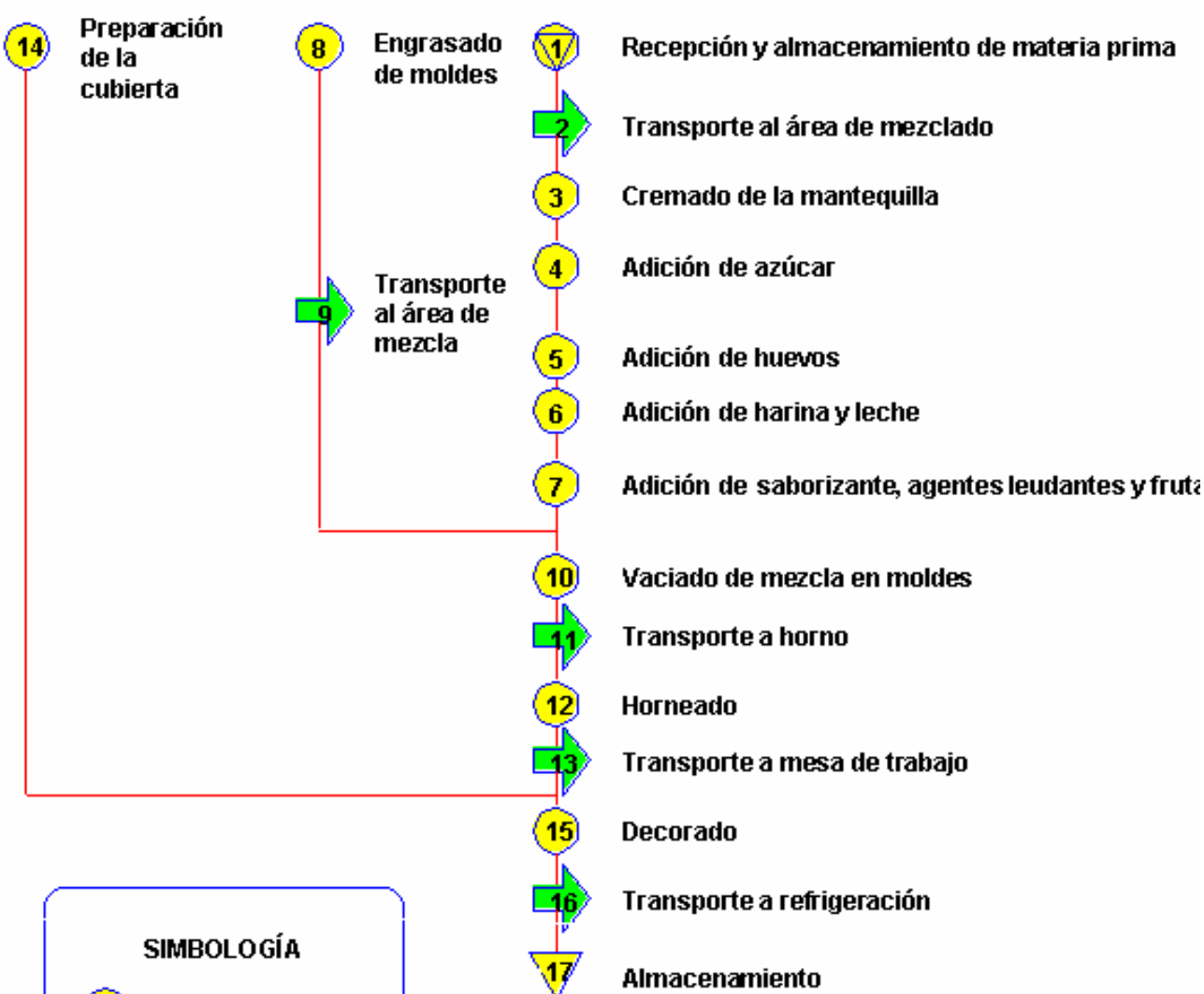


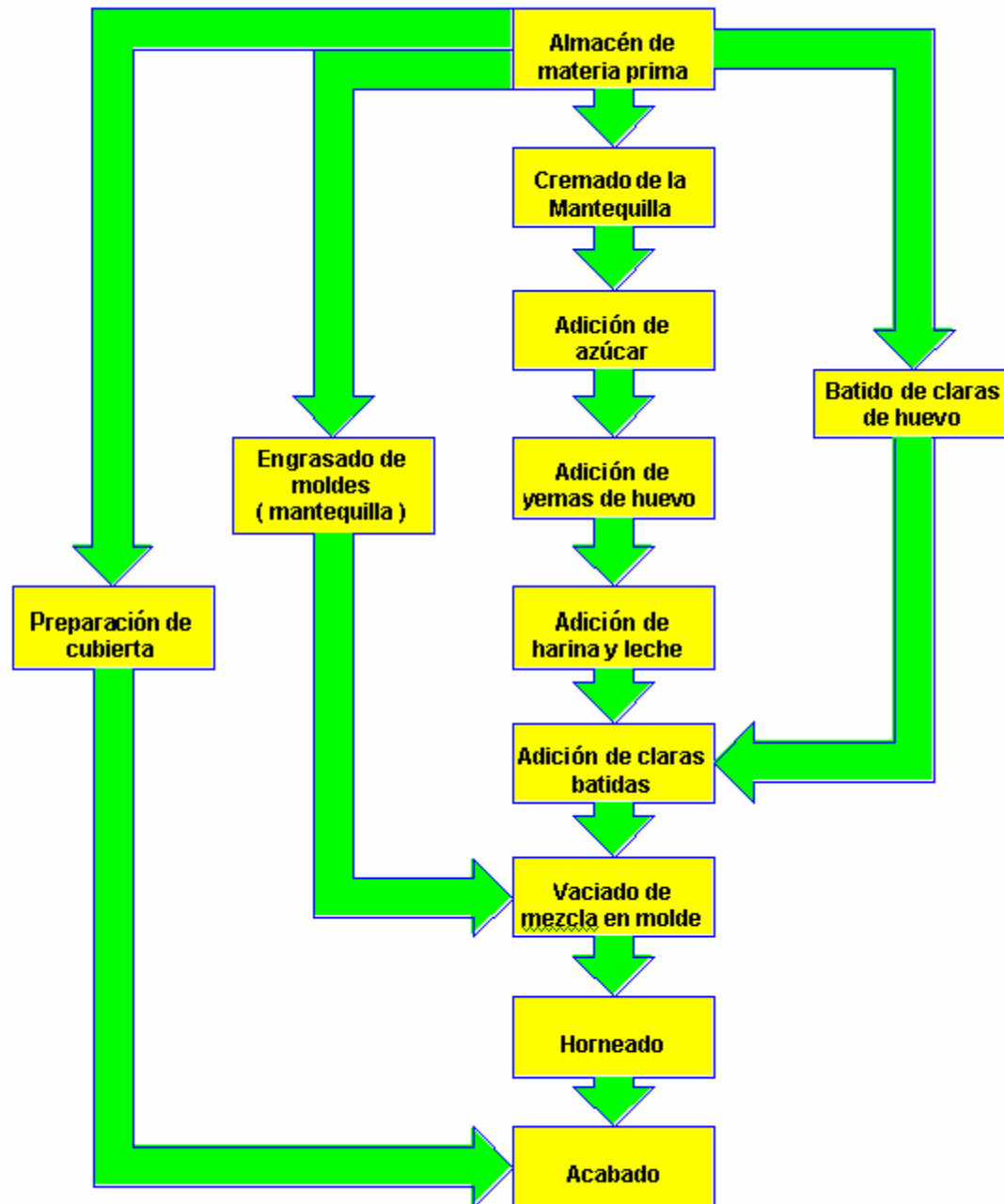
MAPEO DEL PROCESO

- Como técnica de mapeo se utilizará el diagrama de flujo, y para hacerlo se pueden utilizar los siguientes símbolos:



Símbolos	Descripción
	Principio / Final
	Dirección del Flujo
	Operación: Indica la actividad
	Inspección: Detención temporal para verificación de la calidad
	Documentos: Información en papel
	Inventario: Indica el almacenamiento
	Transporte: Indica movimiento





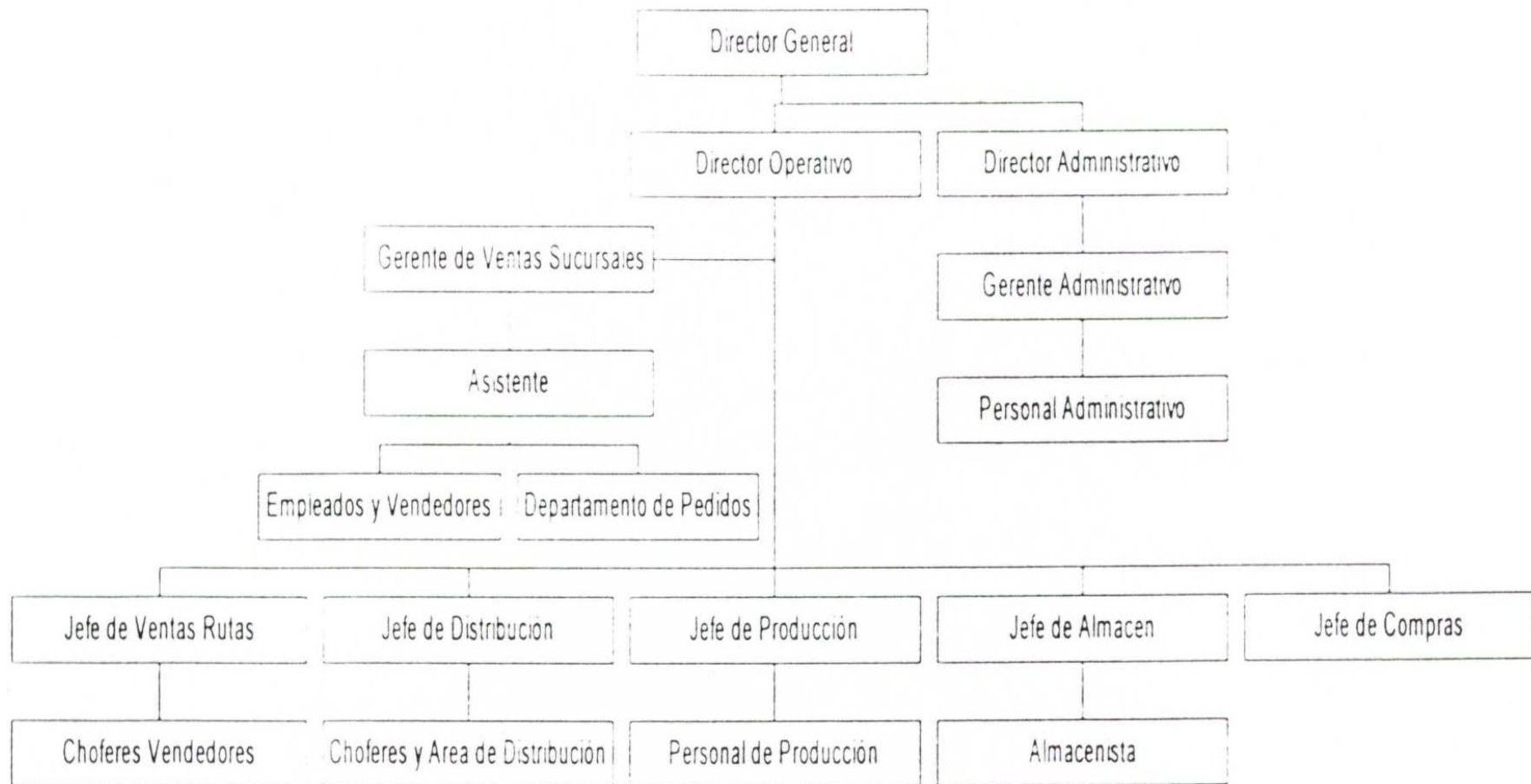


EMPLEADOS DE RIO PASTELERÍA Y REPOSTERÍA, SA. DE C.V.

- Actualmente se cuenta con 120 empleados en las áreas de producción, ventas y administración

ORGANIGRAMA

(Figura 2)





- En cuanto a los empleados de producción, el criterio de la empresa desde sus inicios prácticamente fue el de contratarlos sin el oficio, es decir se contrata al personal sin que sea pastelero o panadero, inician como aprendices y se van capacitando para su labor.
- Esta medida ha funcionado de manera adecuada va que la gente que entra a trabajar no está maleada, se capacita conforme a la ideología de la misma empresa, va que no trae ideas anteriores, lo cual hace que la persona se forme dentro de la empresa y por lo mismo hay fidelidad con la misma.



- Muchas veces se puede considerar que la capacitación de los empleados es cara, pero hay que considerar de igual manera que la misma trae consigo mayores beneficios que su costo.
- Todos los empleados de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. pertenecen a un sindicato blanco llamado “Sindicato de empleados de restaurantes y establecimientos de la CTM”.
- Los representantes de este sindicato tienen un franco entendimiento con los administradores de esta empresa, se les conoce bien por lo que no dan problemas, no se corre el riesgo de que se haga un paro o una huelga, tampoco de que se afilien con organizaciones problemáticas.



MISIÓN DE RIO PASTELERIA Y REPOSTERIA, S.A DE C.V.

- “Lograr y conservar la excelencia en producción, distribución, administración y servicio al cliente, así como fomentar el crecimiento de nuestra marca como pastelería.”



FILOSOFIA DE RIO PASTELERIA Y REPOSTERIA, S.A. DE C.V.

- “Cumpliendo nuestra misión como empresa familiar trabajando en equipo con actitud participativa, capitalizando experiencias, viviendo de acuerdo con nuestros valores empresariales y utilizando materias primas de calidad e higiene en la fabricación de nuestros productos, a fin de superar las expectativas de nuestros clientes y elevar nuestra imagen.”



VALORES EMPRESARIALES DE RIO PASTELERIA Y REPOSTERIA, S.A. DE C.V.

- Calidad humana,
- Amor a la camiseta,
- Integridad,
- Fidelidad,
- Profesionalismo,
- Honradez,
- Responsabilidad,
- Honestidad,
- Humildad y
- Sencillez.



METAS EMPRESARIALES DE RIO PASTELERIA Y REPOSTERIA, S.A. DE C.V.

- En cuanto al servicio, mejorar el sistema de toma de pedidos para brindar un mejor y más eficiente servicio al cliente, debido a que son muchos productos y el horario es reducido.
- En relación a las ventas dentro de las tiendas, mejorar el servicio y atención ayudándose se incentivos a los empleados.
- Así mismo, lograr un crecimiento en las ventas de rutas, va que se trata de una forma ágil de engrandecimiento.

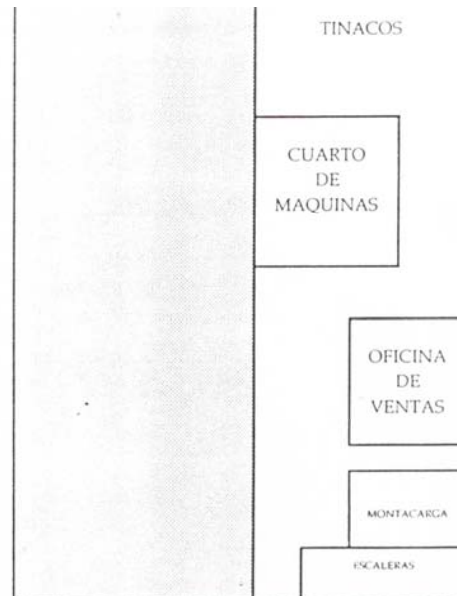
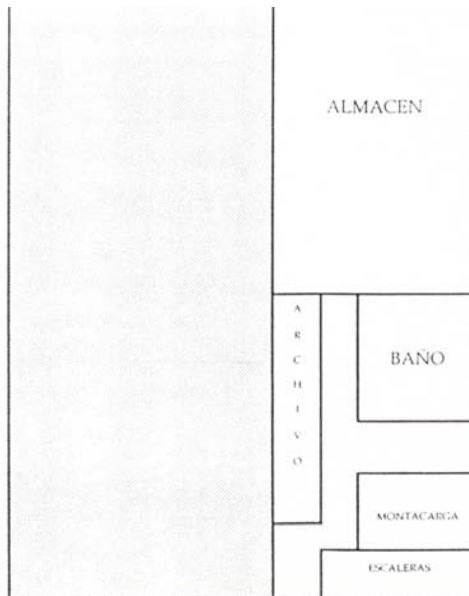
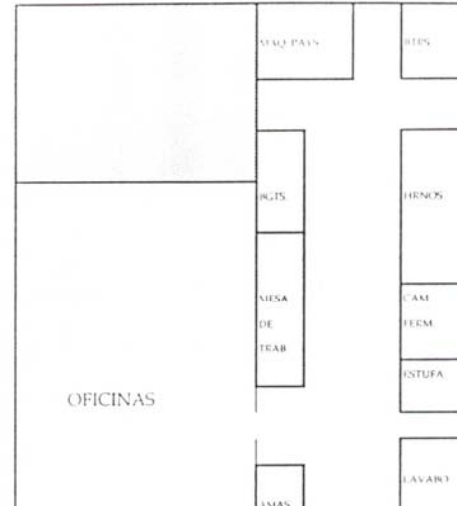


- Refiriéndose al área administrativa, ser más eficientes, va que es un costo fijo importante, por lo que se busca que al ir creciendo se mantengan estáticos, o bien, lo ideal sería disminuirlos.



CROQUIS DE LA FABRICA

(Figura 1)





AMBIENTE COMPETITIVO

- Pollos Rio fue líder en su giro en los años 70's y principios de los 80's, pero luego perdió terreno con la creación de nuevos giros de comida como lo es la comida rápida.
- Rio Pastelería y Repostería, SA. de C.V. es líder si se ve desde la perspectiva del sector medio, en cuanto a ventas de mayoreo, ya que se venden sus productos en universidades, cafeterías, restaurantes y en hospitales entre otros.
- Las ventas a mayoreo en el sector alto, es un mercado que apenas se empieza a atacar, estos son los restaurantes finos o de muy alta calidad en donde se venden los productos de Rio Pastelería.



Su principal competencia en ventas a mayoreo es:

En el sector medio:

- Repostería Casera
- Fransur
- Trevi

En el sector alto:

- La Universal

Su principal competencia en tiendas es:

- El Globo
- Sanborn's
- Trico
- Aranzasú



- Es importante mencionar que con el paso del tiempo la competencia ha tomado otro rumbo muy distinto a como se acostumbraba que fuera.
- Las empresas se han dado cuenta que los productos que se compran en la actualidad no es sólo porque sean bonitos, baratos o por que tengan buena calidad, claro está que estos factores influyen en la decisión de compra, pero un gran factor es el servicio que se ofrece, ya que la gente no está dispuesta a sufrir desinformación y la duda, a padecer largas colas y retrasos, de ver malas caras y escuchas frases descorteses, o bien, escuchar frases mecanizadas, por lo mismo, se deben de tomar en cuenta estos diferentes factores para no cometer esos errores y ganar terreno a la competencia.



- Si constantemente se está pendiente de las necesidades del mercado, junto con lo que ofrece la competencia, será mucho más fácil mantener a la clientela de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V.
- Se debe de estar consciente que hoy en día la competencia es mucho más fuerte, ya que no solo se toma en cuenta la panadería de enfrente, sino, que existen comercios muy bien establecidos que cuentan con una exacta definición de su mercado así como de sus metas.



PRINCIPALES AREAS DE OPORTUNIDAD EN MEXICO

- Tomando en cuenta la situación actual del país, en donde la economía no es estable y se vive una época de crisis, los productos que se buscan son de un costo moderado, ya que es más difícil para la mayoría de la gente adquirir los productos caros.



Ejemplo

Productos Populares y de Consumo Básico (Clase Media Baja)	Productos Semilujo (Clase Media)	Productos de Lujo (Clase Alta)
Volumen	Calidad Aceptable	Calidad y Servicio
Precio Accesible	Precio Moderado	Precio Alto



- Con esta gráfica se nota que los productos de consumo básico se siguen adquiriendo ya que son indispensables, en esta área Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. es el líder, ya que vende un volumen considerable y sus precios son accesibles para la mayoría de la población.
- En la segunda parte de la gráfica, se puede decir que en este país la tendencia de la clase media es a reducirse, por lo que es personas buscan una calidad aceptable a un precio moderado ya que no pueden costear gastos mayores, esto es la realidad del mexicano.
- Por otro lado está la clase alta en donde las personas pueden gastar mucho dinero pero a cambio de recibir muy buena calidad y un excelente servicio.



- Una importante área de oportunidad refiriéndose a lo antes mencionado sería explotar el sector popular y alto y en cuanto al sector medio, tratar de mantenerse lo más posible ya que de ahí surgió el negocio actual.
- En cuanto al sector alto, se habla de atacar al segmento del mercado de los restaurantes de categoría media alta y alta que manejan volúmenes interesantes, ya que cuentan con cierto prestigio y calidad, esto entendiéndolo como que son restaurantes exitosos y tienen consumos aceptables ya que gozan del privilegio de tener cautivo a cierto mercado que les es fiel, aunque la situación económica del país deje mucho que desear a este nicho de negocios no les afecta tanto.



PRINCIPALES AREAS DE OPORTUNIDAD EN RIO PASTELERIA Y REPOSTERIA, S.A. DE C.V.

- Analizando los procesos actuales de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V., se encontró que el proceso de ventas el cual representa más de 98% de los ingresos del negocio, presenta serios problemas en cuanto al tiempo de abastecimiento, control de inventarios y mermas por demoras.
- Además existen oportunidades importantes de eficientizar las rutas y aumentar la frecuencia de entrega explorando oportunidades de venta con clientes externos al Grupo Rio.
- En resumen el área de comercialización (ventas) es un área con ciertos problemas, y es importante realizar un rediseño en la misma, ya que es el área de mayor impacto para el negocio.



ÁREAS PARA APLICAR LA REINGENIERÍA

Dado lo anterior y basándonos en las necesidades de Rio Pastelería y Repostería. S. A. de C.V., se llevará a cabo la reingeniería en los procesos de:

- comercialización (ventas) y
- toma de pedidos.



PROCESOS ACTUALES EN RIO PASTELERIA Y REPOSTERIA, S.A. DE C.V.



PROCESO ACTUAL DE TOMA DE PEDIDOS

- El sistema de recepción de los pedidos se hace de 3:00 a 9:00 pm.
- Este departamento consta de 4 personas que reciben los pedidos vía telefónica, y un capturista.
- Primero se toman los pedidos manualmente y luego el capturista los pasa a la computadora.
- Los pedidos se hacen de un día para otro, por lo mismo el horario es en la tarde y parte de la noche.
- Al ser procesados en la computadora, se obtiene una orden de producción y el pedido para cada ruta.



- Para poder elaborar los pedidos, ya se tiene la materia prima semielaborada, como son batidos, betunes y cremas, la cantidad que se semielabora diariamente es calculada simplemente por la historia con la que cuentan.
- Por lo que la producción de los productos terminados es en las noches, y por las mañanas muy temprano se distribuyen los productos.



DIAGNOSTICO DEL DESEMPEÑO

- El desempeño en esta área de toma de pedidos es obsoleto, aunque cuentan con cierta tecnología, ésta no es aprovechada en su totalidad.
- La atención vía telefónica no es la óptima, ya que al ser tomados los pedidos manualmente y luego ser capturados en la computadora, pueden existir muchos errores por el paso de la información de una persona a otra.
- Una observación positiva, es que como la producción se hace sobre pedido, es difícil que se tengan pérdidas, va sea por elaborar o producir de más, o bien, por falta de producto terminado para la venta.



BENCHMARK COMPETITIVO

Analizando la competencia en ventas a mayoreo, se hizo una comparación con la empresa Repostería Casera, lo cual demuestra que esta empresa trabaja en el área de toma de pedidos de la siguiente manera:

- Los pedidos se hacen de día, y las entregas se realizan al segundo día, por ejemplo, un pedido se hace el lunes, y la entrega es hasta el día miércoles, ya que la producción es de día.
- Esta empresa, Repostería Casera, utiliza la tecnología directamente, ellos reciben los pedidos y al momento de estar tomándolos los ingresan en la computadora.



- Entrando en el benchmark, comparando en primera instancia el uso de la tecnología, se puede notar que Repostería Casera, tiene mayor acceso a ella, ya que le dan un uso mucho más práctico y se ahorran el paso de primero tomar los pedidos a mano, lo cual evita equivocaciones, por lo que en este aspecto está mejor que Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V., ya que con esto se eficientizan las actividades y es mucho más rápido el trabajo.
- Con el uso de la tecnología muchas veces se requiere de menos personal, por lo que Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. necesita 4 personas tomando los pedidos y 1 capturista, y en la competencia solamente se requieren 2 personas tomando pedidos y cada una cuenta con su propia computadora, el hecho de que se tenga tan poco personal en esta área es por que realizan su trabajo de una manera más rápida.



- Otro punto de comparación fue la rapidez con la que se entregan los pedidos, en donde sobresalió Rio Pastelería y Repostería, SA. de CV., ya que esta empresa entrega los pedidos de un día para otro, por lo que se hacen en la tarde, se trabaja en la noche y se entregan a la mañana siguiente, y la empresa Repostería Casera, tarda todo un día en producir los pedidos y la entrega es hasta el día siguiente después de la producción. Para hacer el benchmark del producto, se puede realizar hasta con la ayuda de los propios empleados si se trata de un producto de consumo o alimentación, para otro tipo de productos, se puede acudir a laboratorios de pruebas para someter a los productos.



- A continuación se presenta una matriz de diversas características dignas de someterse a comparación.
- Dentro de la misma matriz se tendrá que ponderar una calificación para cada una de las mismas por medio de atributos.
- La calificación de mayor puntaje se le aplicará al atributo que muestre ser el mejor.



La calificación del atributo puede constar del número de opciones que se tengan, en este caso será:

Atributo	Calificación
Excelente	3
Muy Bueno	2
Bueno	1

Empresa	"Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V."			"Repostería Casera" ³⁶		
Concepto / Calificación	1	2	3	1	2	3
Eficiencia		X				X
Tecnología	X					X
Rapidez		X				X
Entrega			X	X		
Personal Necesario	X					X

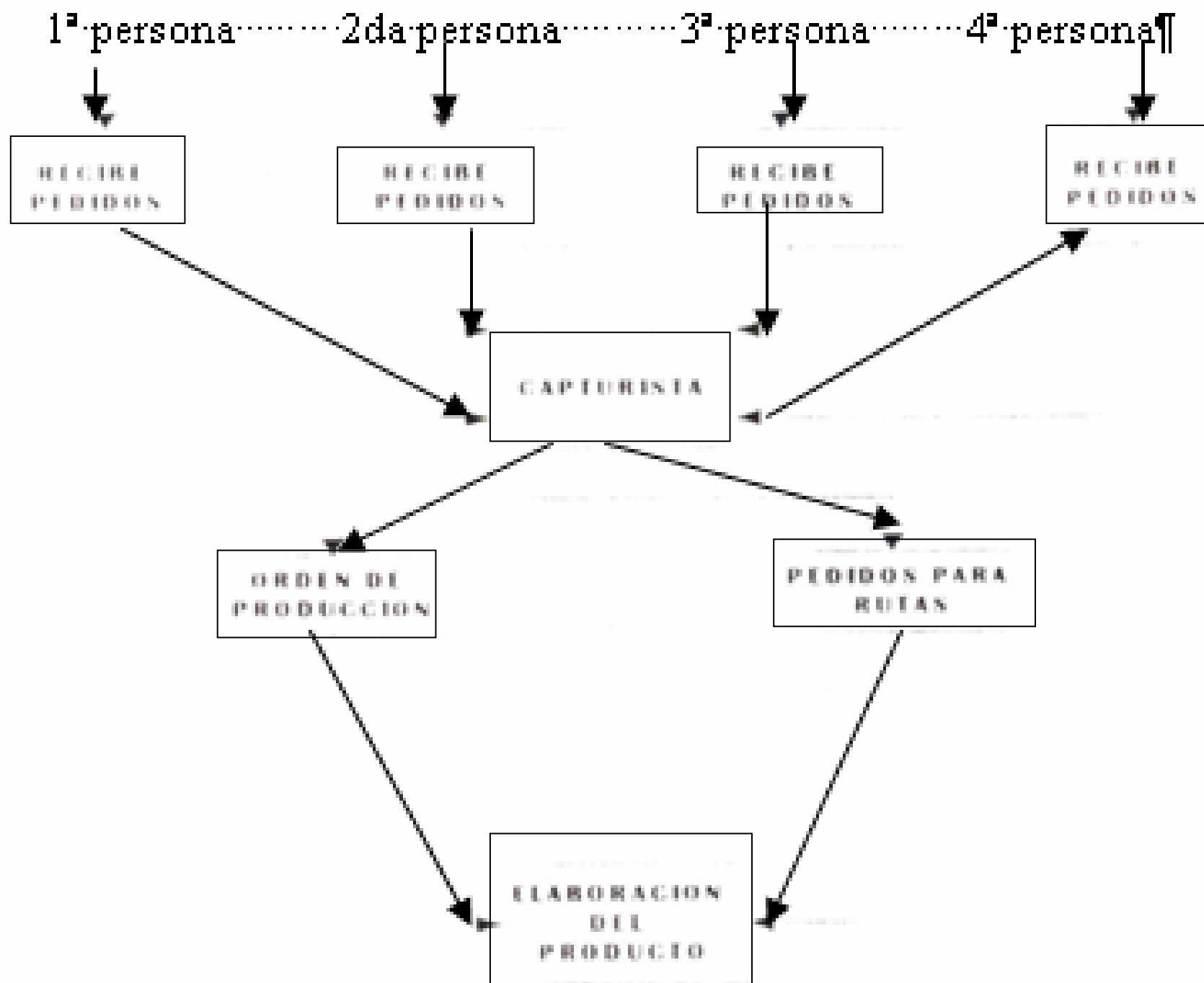
MATRIZ COMPARATIVA DE BENCHMARK



- Por lo que sumando los puntos los puntos de cada empresa, tenemos que:
- Rio Pastelería y Repostería, SA. de C.V., tiene un puntaje de: $2+1+2+3+1 = 9$ puntos.
- Repostería casera, obtuvo un puntaje de: $3+3+3+1+3 = 13$ puntos.
- Con lo que se puede concluir, desde el punto de vista de estas características, que Pastelería Rio está en muy mala posición en comparación con la competencia directa.



- Este diagrama de flujo es una de las formas más antiguas para modelar el flujo de trabajo, es una representación grafica de la secuencia de las etapas de una tarea o actividad.
- El símbolo de cada etapa guarda coherencia con los anteriores y los posteriores.
- A continuación se presenta el mapeo de proceso actual de toma de pedidos de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de CV.





Las actividades que realizan las personas que reciben los pedidos son:

- Reciben la llamada,
- Pregunta todos los datos de quien llama para apuntarlos manualmente,
- Anota los pedidos en un formato, llenando el mismo a mano,
- Pasa al capturista el formato.



Las actividades del capturista son:

- Recibe el formato con el pedido previamente anotado,
- Ingresa el pedido a la computadora,
- Saca la orden de producción para mandarla al departamento productivo.

El tiempo aproximado que tarda este proceso es de:

- 10 minutos en lo que se toma el pedido manualmente y
- 5 minutos en lo que el capturista lo ingresa a la computadora.



PROCESO ACTUAL DE COMERCIALIZACION

- La comercialización de los productos se lleva a cabo en 3 canales de venta básicamente:

1. Tiendas Grupo RIO
2. Ventas a mayoreo
3. Distribuidores.



- Actualmente la fabrica saca los pedidos que se les han hecho con anterioridad, y en base a las rutas que tienen establecidas dirigidas a las tiendas propias, los distribuyen, también se distribuyen a ciertos restaurantes, cafeterías y escuelas, aunque en realidad son pocos.
- La pastelería cuenta con 14 rutas propias para la distribución de sus productos en las 21 tiendas del Grupo Rio y en los establecimientos antes mencionados.



- Por otro lado existen distribuidores externos a los cuales se les vende el producto y ellos a su vez los venden en establecimientos y restaurantes, y en estos lugares es en donde se llega al consumidor final.
- Listos distribuidores a los que se les venden los productos cuentan con 9 rutas distintas, son independientes y se les vende el producto al pie de fábrica.
- Las Tiendas RIO crean sus pedidos en base a máximos y mínimos, que son regulados por un stock determinado por la demanda actual.



- Las tiendas son responsables de los pedidos que se hacen y de las bajas que puedan surtir.
- Esto nos da como resultado que en las tiendas hay a poca existencia o poca exhibición del producto, va que con esto se evita tener muchas bajas.
- Se manejan 3 listas de precios para los diferentes sectores:
 1. Para el consumidor de las tiendas del Grupo Rio.
 2. Para los restaurantes, cafeterías, escuelas, a las que se les vende el producto.
 3. Para los distribuidores que compren directamente los productos en la fábrica.



DIAGNOSTICO DEL DESEMPEÑO

- Como se pudo observar la comercialización de los productos es buena hasta cierto punto, pero no tiene un rendimiento total, va que se podrían aprovechar mejor los recursos propios como son las camionetas para distribuir en otros establecimientos y así lograr abarcar un mayor mercado, pero de manera directa.
- Con el hecho de que se tengan distribuidores independientes se corre el riesgo de no tener un control total de los productos que se les han vendido.



- El hecho de que las tiendas pidan pocos productos por miedo a no vender todo, es un error, ya que si no tienen productos para demostración, mucho menos se venderán ya que el cliente no tiene noción de que existan los productos que no tiene a la vista.



BENCHMARK COMPETITIVO

- Se utilizó esta herramienta de medición del desempeño para hacer una comparación con la principal competencia en tiendas que es El Globo, y con esto se pudieron identificar ciertos errores en la forma en como se han estado comercializando los productos de Rio Pastelería y Repostería, SA. de C.V.
- Principalmente se notó que en la competencia siempre hay una existencia completa en los estantes, lo cual logra un mayor consumo por parte de los clientes, ya que muchas veces solo van por algún producto en específico y terminan comprando otros más, esto es por el hecho de que por medio de la vista se crea el interés por adquirir otros productos.



- Es importante tener existencias suficientes, para que en el momento en que un producto salga del estante, en ese preciso momento se ponga otro para el cliente que venga detrás del primero.
- Como se había mencionado anteriormente las tiendas del Grupo Rio, muchas veces no tienen los productos a la vista por la falta de existencias, y esto es a causa de una mala administración de los pedidos, porque se prefiere tener menos productos en exhibición a tener mayores pérdidas.



- Otro punto de comparación fue la capacitación de los empleados, en donde se notaron puntos a favor de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V., ya que los empleados que ingresan a trabajar a este negocio, se hacen en el mismo, lo que trae como consecuencias una total fidelidad por que se les brinda todo el apoyo que requieren para aprender su labor, por lo que se crea un sentimiento) de importancia para los mismos y paralelamente un sentimiento de responsabilidad y de respuesta a las necesidades de la empresa, lo cual ha dado muy buen resultado.
- En la competencia se contratan personas que ya han trabajado en este ámbito, lo cual son empleados que traen ideas anteriores, y aunque si se les da capacitación, muchas veces no se puede crear en ellos el sentimiento de pertenencia al negocio en donde laboran.



- En cuanto a la atención del personal, analizando los 2 negocios se notó que en ambos los empleados que tienen contacto con el consumidor son sumamente amables, lo cual es un beneficio para la empresa, va que hay que hacer notar que cuando un producto es bueno, tiene un alto grado de consumo, pero si aunado a esto el servicio es malo, y el cliente es tratado de manera inadecuada o groseramente, es poco probable que el cliente regrese, en cambio, si el producto no es tan bueno, tiene calidad pero no es excelente, pero el servicio es sumamente bueno y se trata al cliente de manera que se sienta lo más importante, y el ambiente es de amabilidad y cordialidad, es casi un hecho que el cliente regresará a seguir consumiendo los productos que se vendan en ese lugar.



- Comparando los precios de ambas pastelerías pudimos notar que Rio Pastelería y Repostería, S. A. de C.V. tiene precios más accesibles que la pastelería El Globo.
- Es importante mencionar que haciendo la comparación, por poner un ejemplo de un solo tipo de pan, como pueden ser los bisquets, en El Globo tienen un precio de \$3.60 y en Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. cuestan \$3.80, puede resultar más caro en Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V., pero la explicación de esto, es que lo que se mide es el gramaje y en Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. el pan tiene un tamaño mayor que en la pastelería El Globo.



- Siguiendo con el mismo ejemplo, un bisquet en la pastelería El Globo tiene un peso de 200 gr., y en Rio Pastelería y Repostería, S.A. de CV., tiene un peso de 240 gr.
- Se puede explicar de la siguiente manera:
- 240 gr _____ \$3.80 200 gr _____ \$3.60
- 200gr ____ x x = \$3.16 240gr ____ x x = \$4.32
- Lo que nos indica que si en Rio Pastelería y Repostería, SA. de C.V. el bisquet pesara 200 gr., tendría un precio de \$3.16, el cual está muy por debajo del precio de la pastelería El Globo.



- Y por el contrario si en la pastelería El Globo, el bisquet tuviera un peso de 240 gr., su precio seria de \$4.32 lo cual es muy elevado.
- Este puede ser un ejemplo en donde el pan tenga un precio más alto en Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. que en El Globo, pero la mayoría de los panes tienen un precio más alto en la competencia, por ejemplo, la dona de chocolate en Rio Pastelería y Repostería, SA. de C.V. tiene un precio de \$3.30 y en la competencia cuesta \$3.90, aún tomando en cuenta que el gramaje es menor en la pastelería El Globo.



- Haciendo la comparación en el área de pasteles, tomando en cuenta las diferentes líneas, los diferentes tamaños, y sacando un promedio, se puede notar que en Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. un pastel tiene un precio, recalcando que es en promedio, de \$106.54, y por otro lado, en la pastelería El Globo cuesta \$183.
- Por hacer mención de otro ejemplo, la gelatina de fruta grande en Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. cuesta \$78 y en la competencia \$82.



- En estos momentos la situación actual de nuestro país es un poco rezagada, por lo que es muy bueno poder ofrecer productos a precios accesibles para que de esta forma el consumo no esté destinado a un solo segmento del mercado, si por el contrario, que la mayoría de la población pueda tener acceso a los mismos, y por lo que el volumen de ventas tienda a incrementarse.
- Hay que mencionar que la calidad con que se elaboran los productos de la Pastelería Rio es sin duda intachable, ya que se utiliza materia prima de muy buen nivel, por lo que los productos terminados cuentan con la calidad esperada por el consumidor, en la pastelería El Globo, la calidad también reúne las características esperadas para la satisfacción del cliente.



A continuación se presenta la matriz comparativa para ejecutar el benchmark:

Atributo	Calificación
Excelente	3
Muy Bueno	2
Bueno	1

Empresa	"Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V."			"El Globo"		
Concepto/ Calificación	1	2	3	1	2	3
Existencias		X				X
Capacitación			X		X	
Atención			X			X
Precios			X	X		
Calidad			X			X

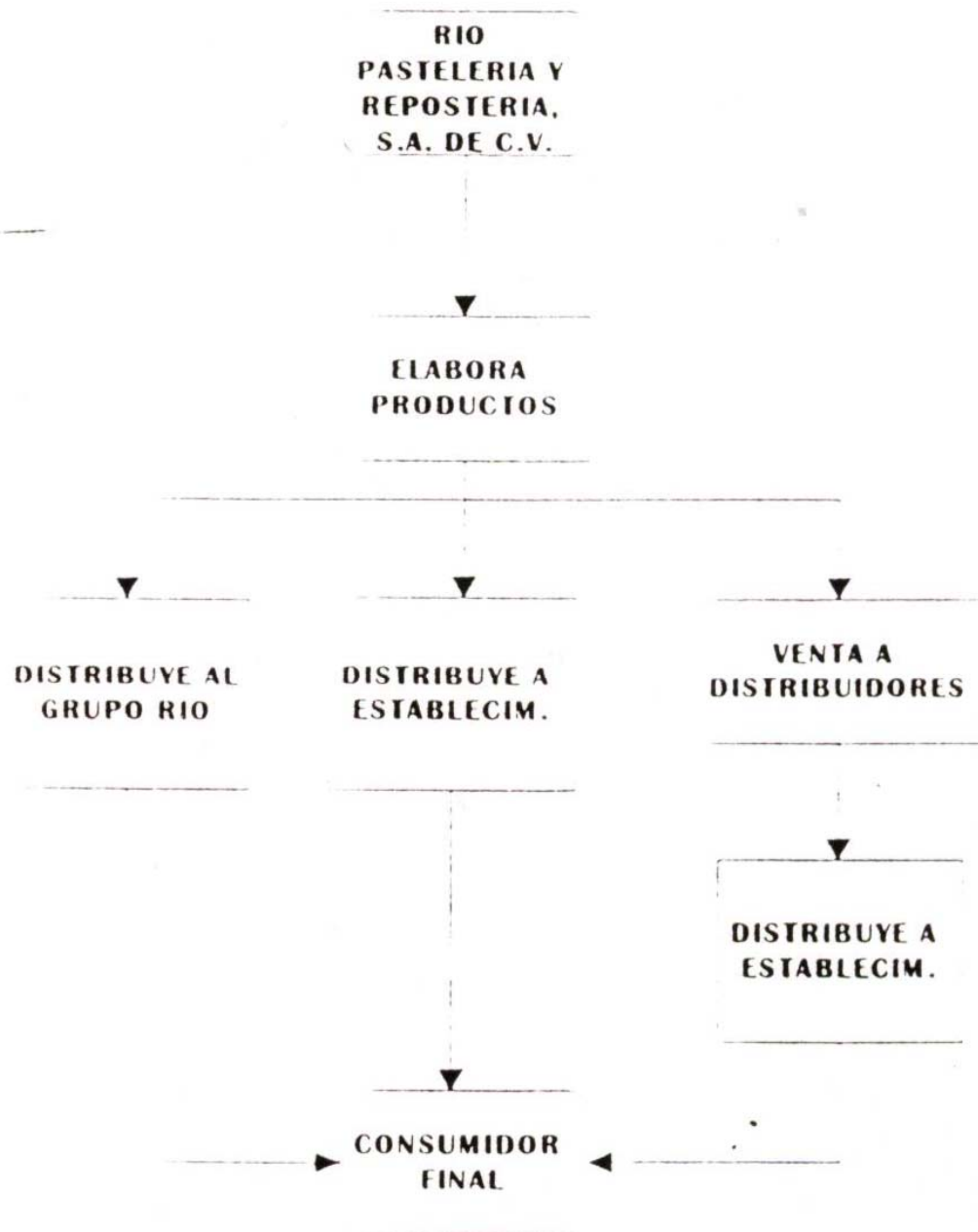


- Por lo que si sumamos los puntos que se acumularon de cada negocio se puede decir que Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. obtuvo un puntaje de $2+3+3+3+3 = 14$ puntos.
- El Globo obtuvo un pontaje de $3+2+3+1 +3 = 12$ puntos.
- Con lo que se puede concluir que Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V., tomando en cuenta las características que se sometieron a comparación, tiene una mejor posición en el mercado.



MAPEO DEL PROCESO

- A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso actual de comercialización de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V.





Este diagrama de flujo nos indica como se realizan las ventas en este negocio para que de esta manera se llegue al consumidor final y se satisfagan sus deseos y necesidades.

Las actividades que realizan los distribuidores de establecimientos ya sean sucursales o de clientes, son:

- Reciben una copia de los pedidos para rutas,
- Cargan sus camionetas del producto para la ruta establecida,
- Se dirigen hacia su destino para hacer las entregas.



- La venta a los distribuidores, como se ha mencionado, se realiza en la fábrica, para su distribución posterior, aunque ésta ya es ajena.
- Las rutas en donde se entregan los productos de Rio Pastelería y Repostería, S.A. de C.V. son las siguientes:



1. Centro
2. Ecatepec
3. Del Valle — Coyoacán
4. Izcalli — Tepozotlán
5. Iztapalapa — Nezahualcoyótl
6. Tacubava — Sta. Fé
7. Tacuba — Lomas Verdes
8. Xochimilco — Tlalpan
9. Ciudad Universitaria — Tlalpan
10. Lindavista — Aragón
11. Satélite — Izcalli
12. Mixcoac — Col. Roma
13. Col. Roma — Col. Condesa — Zona Rosa
14. Querétaro

