

Universidad Interamericana de Costa Rica

Centro de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Empresas

Noviembre 2007

Examen por Suficiencia:

Proyecto de rediseño de procesos de negocios

Objetivo del Proyecto

Que se apliquen los objetivos del curso a fin de:

- Revisar la estructura de la función informática en la empresa y sugerir cambios en caso necesario.
- Identificar problemas en sistemas de información y procesos organizacionales y sugerir acciones para resolverlos.
- Identificar cambios tecnológicos adecuados y sugerir tendencias de infraestructura tecnológica acorde con los requerimientos de la empresa.
- Identificar servicios que pueden ser subcontratados en la solución propuesta.

Notas

- El examen será realizado de forma individual.
- Será devuelto una semana después de su entrega.
- El formato del examen debe ser en forma impresa.
- Deberá ser entregado en las oficinas de Maestría.

Desarrollo

De acuerdo al caso de Healthline Yogurt Company, realizar las siguientes tareas:

- ¿Qué problemas tiene la compañía? ¿Qué relación hay entre esos problemas y los procesos de negocios y sistemas existentes? (20 pts)
 - > Detallar y explicar la situación actual de la compañía. Problemas generales que están enfrentando.
 - > Una vez identificados los problemas, qué procesos de negocios (procesos automatizados, procesos manuales) y sistemas existentes contribuyen a generar estos problemas.
- ¿Qué factores de administración, organización y tecnología contribuyen a esos problemas? (15 pts)
 - > Siendo más analíticos, administrativamente, organizativamente y tecnológicamente (tomando en cuenta tanto hardware como software, equipo en general), cómo influyen estos factores en los problemas

identificados.

- ¿Qué tendencias de TI sugiere usted pueden ser evaluadas y por qué? Estas tendencias incluyen propuestas o proyectos para solucionar los problemas presentados en las preguntas anteriores. Use diagramas, gráficos para soportar las soluciones propuestas. (25 pts)

> La respuesta debe ser bien amplia. Se deben incluir diagramas, gráficos; los cuales se toman en cuenta en la puntuación. Temas claves que pueden ser investigados: CRM, DataWarehouse, Inteligencia de Negocios (BI), Portal Web, Internet, Wireless, HandHelds, Sistemas para la toma de decisiones (DSS), entre otros.

- De acuerdo a las tendencias tecnológicas sugeridas, ¿cuáles servicios podrían ser subcontratados? Tome en cuenta el aspecto financiero y estratégico para su sugerencia. (15 pts)

> Existe mucho que podría ser subcontratado pero hay que tomar en cuenta, costos, recursos, capacidades, capacitaciones, etc. Además, estratégicamente qué sería más conveniente para la empresa: hacerlo en casa o subcontratarlo.

- De las propuestas sugeridas para solucionar los problemas, escoja una y explique las etapas que usted plantearía como un proyecto de software. (25 pts)

> La solución de algún problema sería presentado como un proyecto que debería tener etapas ¿cuáles serían esas etapas?

> Tema clave: administración de proyectos según el PMI, PMBOOK.

> Tema clave: Ciclo de Vida de los Sistemas de Información.

> Ya sea el PMBOOK o el Ciclo de Vida, las etapas deben ser listadas y detalladas según el proyecto.

IMPORTANTE:

- El aporte de diagramas, gráficos, flujogramas, diseños serán tomados en cuenta en la puntuación de las preguntas.
- Las respuestas deben ser amplias, de nivel de Maestría.

Healthlite Yogurt Company

Healthlite Yogurt Company es una empresa líder del cada vez más grande mercado estadounidense del yogur y productos saludables relacionados, pero está experimentando algunos dolores de crecimiento agudos. Gracias al creciente interés en alimentos saludables bajos en grasa y en colesterol, estimulado por el envejecimiento de los *baby boomers*, las ventas de Healthlite se han triplicado en los últimos cinco años. Sin embargo, ahora, nuevos competidores locales que ofrecen entrega rápida desde sus centros de producción cercanos, y precios más bajos, están tratando de arrebatar espacio de anaqueles a Healthlite, con una parvada de productos nuevos. Sin espacio en los anaqueles, un producto no puede venderse al detalle en Estados Unidos, y se requieren nuevos productos para expandir el espacio en anaqueles. Healthlite necesita justificar su porción del espacio de anaqueles ante los abarroteros y está tratando de conseguir espacio adicional para sus nuevos productos elaborados con yogur, como postres helados y aderezos para ensalada bajos en grasa.

Sin embargo, el reto más importante para Healthlite no han sido sus competidores, sino la marcha del segundero. El yogur tiene una vida en anaqueles muy corta, de días, así que debe moverse muy rápidamente.

Healthlite mantiene sus oficinas corporativas para Estados Unidos en Danbury, Connecticut. Ahí, la compañía tiene una macrocomputadora central que mantiene casi todas las principales bases de datos de negocios. Toda la producción se efectúa en plantas procesadoras situadas en los estados de Nueva Jersey, Massachusetts, Tennessee, Illinois, Colorado, Washington y California. Cada planta tiene su propia minicomputadora, que está conectada a la macrocomputadora corporativa. La verificación de crédito de los clientes se efectúa en las oficinas corporativas, en las que se mantienen archivos maestros de clientes y se determina la aceptación o el rechazo de los pedidos. Una vez procesados centralmente, los datos de los pedidos se alimentan a la minicomputadora de la planta procesadora local apropiada.

Healthlite tiene 20 regiones de ventas, cada una con cerca de 30 representantes de ventas y un gerente de ventas regional. La compañía cuenta con un grupo de marketing de 12 personas en las oficinas corporativas y un director de ventas y marketing para toda la empresa. Cada vendedor puede almacenar y recuperar datos de las cuentas de clientes que tiene asignadas, utilizando una terminal en la oficina regional, conectada a la macrocomputadora corporativa. Los informes de vendedores individuales (listas de pedidos, avisos de rechazo, consultas de cuentas de clientes, etc.) y de las oficinas de ventas se imprimen en las oficinas regionales y se les envían por correo.

A veces, la única forma de obtener datos de ventas al día es que un gerente llame por teléfono a sus subordinados y luego arme la información parte por parte. Los datos de ventas y de gastos en publicidad y espacio en los anaqueles de clientes, dedicado a productos Healthlite, se mantienen manualmente en las oficinas regionales, cada una de las cuales mantiene, a su vez, sus propios expedientes manuales de espacio en anaqueles de clientes y de campañas promocionales. La computadora central sólo contiene archivos consolidados, para toda la compañía, de datos de cuentas de clientes, así como datos de pedidos y facturación. La macrocomputadora, que se está haciendo vieja, ejecuta programas que se escribieron a principios de los años ochenta.

El sistema actual para procesar pedidos requiere que los representantes de ventas escriban pedidos en papel que se envían por correo o por fax. Cada pedido indica la cantidad y el tipo de producto ordenado por el cliente. Cerca de cien trabajadores de las oficinas corporativas de Healthlite

abren, ordenan, capturan y procesan 500,000 pedidos por semana. Es frecuente que los pedidos se retrasen si las máquinas de fax tienen desperfectos. Esta información de pedidos se transmite cada noche, de la macrocomputadora a una minicomputadora, en cada una de las plantas procesadoras de Healthlite. Este pedido diario especifica la demanda total de yogur y productos derivados para cada centro procesador. Así, el centro procesador produce la cantidad y el tipo de yogur y derivados que se ordenó, y luego embarca los pedidos. Los gerentes de embarque de los centros procesadores asignan los embarques a diversos transportistas, quienes entregan el producto a bodegas receptoras, situadas en las regiones.

El rápido crecimiento, estimulado por la imagen de "salud" de Healthlite y por la diversificación con nuevos productos elaborados con yogur, está sometiendo a presiones a los sistemas de información actuales de la compañía. A mediados de 1999, el crecimiento en el número de productos nuevos y en las ventas había llegado al punto en que Healthlite estaba imprimiendo nuevos formatos de pedido para la fuerza de ventas cada semana. La compañía se estaba ahogando en papel. Para cada pedido, un representante llenaba al menos dos formatos por cuenta, y es que algunos de los representantes tienen más de 80 clientes.

Bajo este diluvio de papel, el procesamiento de pedidos sufría cada vez más retrasos. Puesto que el yogur es un producto alimenticio fresco, no puede mantenerse mucho tiempo en inventarios. Sin embargo, Healthlite estaba teniendo problemas para embarcar la mercancía correcta, a los lugares correctos, a tiempo: estaba tardando entre cuatro y catorce días para procesar y embarcar un pedido, dependiendo de la rapidez de entrega del correo. Además, la compañía encontró discrepancias contables de \$1.5 millones al año entre la fuerza de ventas y la oficina central.

La comunicación entre gerentes y representantes de ventas se ha efectuado primordialmente a través del correo o por teléfono. Por ejemplo, los gerentes de ventas regionales tienen que enviar a los representantes cartas con anuncios de campañas promocionales o descuentos de precios. Los representantes de ventas tienen que redactar sus informes mensuales de visitas de ventas y luego enviar por correo esta información a la oficina regional.

Healthlite está considerando nuevas soluciones en sistemas de información. En primer lugar, quisiera resolver la crisis actual en la captura de pedidos y desarrollar de inmediato un sistema de procesamiento de pedidos nuevo. La gerencia también quiere sacar más jugo a los sistemas de información para apoyar las actividades de ventas y marketing, y aprovechar las nuevas tecnologías de información basadas en Web. En particular, la gerencia quiere un sitio Web orientado a ventas que ayude a promover los productos, pero no sabe bien a bien cómo esto podría encajar en la labor de ventas. La gerencia quiere saber cómo estas nuevas tecnologías pueden ayudar a los abarroteros locales y a las grandes cadenas que venden el producto al consumidor.

La alta gerencia está preparada para hacer una inversión sustancial en un plan para rescatar los sistemas y las operaciones de negocios de la compañía. Sin embargo, la gerencia espera que habrá cierta reducción en el número de representantes de ventas, una vez que entren en funciones los nuevos y más eficaces sistemas, lo cual ayudará a pagar la inversión en sistemas. Aunque la alta gerencia quiere que la compañía despliegue sistemas modernos, no quiere experimentar con tecnologías nuevas y sólo se siente cómoda usando aquellas que han demostrado ser útiles en aplicaciones del mundo real.

Sistemas de información de ventas y marketing: antecedentes

Las actividades de ventas y marketing son vitales para la operación de cualquier negocio. Es necesario procesar pedidos y relacionarlos con la producción y los inventarios. Las ventas de productos en los mercados existentes se deben monitorear, y hay que desarrollar productos nuevos para mercados nuevos. La compañía debe ser capaz de responder a los rápidos cambios en las demandas del mercado, la proliferación de productos nuevos y de competidores, el acortamiento de la vida de los productos, los cambios en los gustos de los consumidores y las nuevas disposiciones del gobierno.

Las compañías necesitan información de ventas y marketing para planear productos, tomar decisiones de precios, diseñar campañas publicitarias y de promoción, pronosticar el potencial del mercado para productos nuevos y existentes, y determinar canales de distribución. También es necesario monitorear la eficiencia de la distribución de los productos y servicios.

La función de ventas de un negocio típico captura y procesa pedidos de clientes, y produce facturas para los clientes y datos para inventarios y producción. A continuación se ilustra una factura típica:

Healthlite Yogurt,

Cliente:

Highview Supermarket

223 Highland Avenue

Ossining, New York 10562

Número de pedido: 679940

Número de cliente: #00395

Fecha: 04/15/99

<i>Cantidad</i>	<i>SKU#</i>	<i>Descripción</i>
100	V3392	8 oz vainilla
50	S4456	8 oz fresa
65	L4492	8 oz limón

Embarque:

Total de la factura:

Los datos de la captura de pedidos también se usan en compañía y en los sistemas de inventarios y producción. El sistema, por ejemplo, prepara sus planes de producción diarios, con el número y el tipo de productos vendidos determinará cuántas

Los gerentes de ventas necesitan información para planificar la fuerza de ventas. La gerencia también necesita información específica, líneas de productos o marcas. La información de ventas puede apoyar las decisiones en materia de precios, la evaluación de los productos actuales y la predicción del desempeño de productos futuros.

A partir de los datos básicos de ventas y facturación, la gerencia puede obtener información valiosa sobre el desempeño de los productos y la fuerza de ventas.

