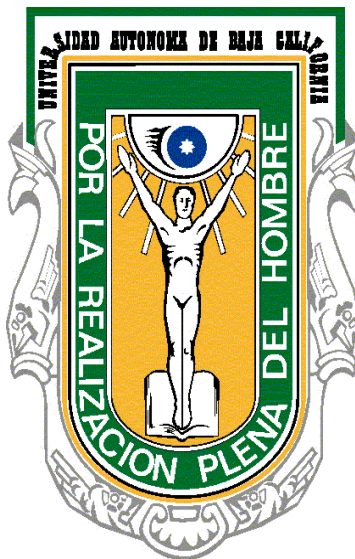


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**“PROPUESTA PARA MEJOR APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO: CASO DE
FASTENAL”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

ORTIZ REAL LUIS ÁNGEL

DIRECTOR DE TESIS

DRA. NANCY IMELDA MONTERO DELGADO

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA, FEBRERO DEL 2012

Resumen

El presente documento presenta el caso de la empresa Fastenal donde se percibe que existe un problema con respecto al uso del tiempo de su equipo de ventas. La aplicación de diversas herramientas administrativas que permiten un análisis interno tanto externo permite realizar un diagnóstico de la empresa para determinar la causa raíz del problema planteado. Se ofrecen tres distintas alternativas para la solución del problema y se elige la mejor alternativa tomando como base una matriz de decisión. En base al resultado de esta matriz se desarrolla la estrategia de implementación y se calculan sus costos.

Palabras clave:

Cadena de valor Analisis FODA Modelo de Ansoff Cinco Fuerzas Competitivas Diamante de Porter

Abstract

This document presents the case of the Fastenal Company where usage of time by the sales team could be perceived as an issue. The application of a variety of administrative tools, whether they imply an external or internal analysis, will allow to determine a root cause for the problem addressed. There are three different alternatives offered as a solution to the problem, being the best one chosen using a decision matrix as a basis. Once the results of such matrix are ready, the implementation strategy is developed and the costs can be calculated.

Key words:

Value chain SWOT Analysis Ansoff Model Five Competitive Forces Porter's Diamond

DEDICATORIA

Para ti

ÍNDICE

Dedicatoria.....	3
Índice	4
Índice de Gráficos, Tablas y Figuras.....	6
Capítulo I: Introducción	7
1.1 Objetivo, Justificación e Importancia del Caso	7
Capítulo II: Marco Teórico	8
2.1 Tipo de Diagnostico en cuanto a Profundidad y Alcance	8
2.2 Modelo de Solución de Problema Sugerido para el Caso.....	8
2.3 Definición de las Herramientas de apoyo en la Toma de Decisiones.....	9
2.3.1 Cadena de Valor	9
2.3.2 Estrategia del Océano Azul	9
2.3.3 Diagnostico Estratégico de Ansoff.....	10
2.3.4 Diamante de Porter	11
2.3.5 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	12
2.3.6 Análisis FODA	12
Capitulo III: Desarrollo del Caso	14
3.1 Situación Actual de la Empresa	14
3.1.1 Antecedentes	15
3.1.2 Problemática Actual o Situación de Mejora.....	16
3.2 Diagnostico de la Empresa	16
3.2.1 Análisis Interno	16
3.2.1.1 Cadena de Valor.....	17
3.2.1.2 Estrategia del Océano Azul.....	18
3.2.1.3 Diagnostico Administrativo de Ansoff.....	19
3.2.2 Análisis Externo.....	20
3.2.2.1 Diamante de Porter	20
3.2.2.2 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	22
3.2.2.3 Análisis FODA.....	24
3.2.3 Diagnostico de la Empresa y Definición del Problema	25
3.3 Análisis del Problema e Identificación de la Causa-Raíz del Problema	27
3.4 Definición de Alternativas de Solución y Selección de la Mejor Alternativa	28
3.5 Desarrollo de la Estrategia de Implementación y su Costo	30

Capitulo IV: Conclusiones y Recomendaciones 31

Bibliografía y otras Fuentes de Información 32

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Estrategia de océanos azules. Fuente: Kim y Mauborge, 2005	10
Tabla 2 Diagnóstico Estratégico de Ansoff. Fuente: Elaboración propia	19
Tabla 3 Matriz para decisión entre alternativas. Fuente: Elaboración propia.	29
Figura 1 Cadena de Valor. Fuente: Elaboración propia	17
Figura 2 Estrategia de Océano Azul. Fuente: Elaboración propia.....	18
Figura 3 Diagnóstico Estratégico de Ansoff. Fuente: Elaboración propia	19
Figura 4 Tipos de Capacidad según Ansoff. Fuente: Elaboración propia	20
Figura 5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia	21
Figura 6 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia	23
Figura 7 Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.....	25

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVO, JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL CASO

El objetivo del caso es analizar el problema que existe en la empresa Fastenal con respecto al aprovechamiento de los tiempos del personal, es decir, identificar las actividades y responsabilidades que el personal desempeña en una sucursal y determinar si estas son las indicadas que permitan alcanzar las metas que se tienen mes con mes o si, por el contrario, son excesivas y no permiten el desempeño correcto del personal.

El caso es justificable ya que el modelo de negocio que se sigue en la empresa es prácticamente el mismo que en Estados Unidos, de donde esta es originaria. El desarrollo del caso permitirá determinar si este es el correcto o si se deben considerar cambios para un mejor aprovechamiento de los recursos, comenzando por el humano.

El caso resulta relevante en varios sentidos. El primero de estos es que la metodología que se sigue puede ser fácilmente adaptada a nuevos casos, convirtiéndose entonces en un caso relevante para quienes decidan realizar un estudio similar al aquí presentado. De la misma manera, se puede llegar a relacionar con empresas de distintos tamaños y giros.

Para la empresa en estudio resulta también relevante el estudio del caso. Esto es por que al obtener los resultados se podrán tomar medidas con un impacto económico directo que podrá ser observado desde un corto plazo, teniendo un impacto mayor a largo plazo, al decidir la implementación en una mayor escala. La importancia económica no es solo para la empresa del caso, sino también lo puede ser para otras empresas que realicen estudios similares.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 TIPO DE DIAGNOSTICO EN CUANTO A PROFUNDIDAD Y ALCANCE

El diagnostico se puede practicar en dos niveles según su profundidad y en tres niveles según su alcance. En cuanto a profundidad, los niveles son: microanálisis y macroanálisis administrativo. El tipo de diagnostico en cuanto a profundidad del presente caso es el microanálisis administrativo. Esto es porque se realiza de forma detallada, desde aspectos generales hasta otros más específicos.

Con respecto al alcance, se identifican tres niveles:acrónico, sincrónico y diacrónico. El nivelacrónico es mas general, solo observa estructura interna, procesos, evaluaciones, entre otros. Sincrónico es donde se analizan las áreas en forma mas especifica, es decir se descomponen cada uno de los subsistemas y se interrelacionan. Por ultimo, el nivel diacrónico es el más completo, donde se analiza el medio ambiente o entorno y la empresa, lo cual dará como resultado las necesidades estratégicas que debe regular la empresa para sobrevivir en los mercados actuales. El alcance del presente caso se encuentra en nivel sincrónico, ya que se descomponen los subsistemas que se encuentran actualmente interrelacionados.

2.2 MODELO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMA SUGERIDO PARA EL CASO

El modelo de solución de problema que será utilizado para el presente caso es el modelo PDCA o “Círculo de Deming”. El ciclo PDCA enseña que la organización debería:

- Planificar una acción (que hacer y como hacerlo)
- Hacerla (llevar a cabo la planificación)
- Comprobar que se cumplen las expectativas (ver si los resultados deseados se han obtenido)
- Actuar sobre lo que se ha aprendido (hacer mejoras en el proceso basadas en la información recogida durante la fase de comprobar e institucionalizar o estandarizar la mejora si se han obtenido los cambios deseados) (Gómez Fraile, Vilar Barrio, & Tejero Monzón, 2006)

El procedimiento recomendado para la resolución del caso tiene los siguientes pasos:

- Análisis e identificación del problema
- Determinar las causas y seleccionar raíz del problema
- Generar alternativas de solución y seleccionar la más adecuada
- Implementación de la alternativa seleccionada y medición de resultados
- Retroalimentación y estandarización

Donde solo los primeros tres serán abordados en el caso, quedando los últimos dos a discreción de la empresa sujeto de estudio.

2.3 DEFINICIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES

2.3.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor fue propuesta por Michael Porter en su libro *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”* en 1985. De acuerdo a Porter, “toda empresa es un conjunto de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, mercadear, distribuir, y apoyar su producto.”

Este instrumento

“permite analizar el valor que una compañía crea en comparación con los costes asociados para crear dicho valor. Se basa en la idea de considerar que cualquier negocio se puede dividir entre unas actividades genéricas clave para el negocio, aquellas relacionadas directamente con el producto y/o servicio que la compañía ofrece al mercado, y unas actividades de apoyo a las anteriores.” (Laso & Iglesias, 2002)

Cada empresa puede separar las actividades de acuerdo al propósito que tenga para analizar la cadena de valor. De acuerdo a Porter, los principios básicos que se deben aplicar para seleccionar las actividades deben de ser: a) tener economías diferentes, b) tener potencialmente un alto impacto en diferenciación, y c) representar una parte significativa del costo.

Entre las actividades principales que regularmente se observan: dirección, finanzas, tecnología, suministros y recursos humanos. Entre las actividades secundarias se encuentran: innovación, producción, logística, mercadeo y servicio postventa.

2.3.2 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

W. Chan Kim y Renée Mauborge desarrollaron esta estrategia donde se plantea un escenario donde la no competencia juega un papel fundamental. Se menciona que existe un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos: océanos rojos y los azules. “Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.” (Kim & Mauborge, 2005, pág. 5)

El siguiente comparativo presentado en el mismo libro ayuda a comprender las diferencias entre los océanos rojos y azules:

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todas el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o el bajo coste	Alinear todas el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr la diferenciación y el bajo coste

TABLA 1 ESTRATEGIA DE OCÉANOS AZULES. FUENTE: KIM Y MAUBORGE, 2005

La estrategia del océano rojo, basada en la competencia, presupone que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las compañías deben competir sometiéndose a ellas. Ese supuesto se basa en lo que los académicos denominan el concepto *estructuralista* o el *determinismo ambiental*. En contraste, la innovación en valor se basa en la idea de que las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas, y que los actores de la industria las pueden reconstruir a través de sus actuaciones y postulados. A esto, los autores le han dado el concepto de *reconstruccionista*. En el océano rojo, la diferenciación cuesta porque las empresas compiten de acuerdo con la misma regla de las mejores prácticas. Por consiguiente, las empresas escogen entre la alternativa estratégica de la diferenciación o la del bajo costo. Pero en el mundo reconstruccionista, el propósito estratégico es definir nuevas reglas para las mejores prácticas y romper esa disyuntiva entre el valor y el costo, creando así un océano azul. (Kim & Mauborge, 2005, pág. 25)

De acuerdo a los autores, “la estrategia del océano azul es un desafío para que las compañías abandonen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia.” (Kim & Mauborge, 2005, pág. X)

2.3.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE ANSOFF

Entre las aportaciones de Igor Ansoff, padre de la administración estratégica, se encuentra la definición de turbulencia, así como la matriz producto-mercado. De acuerdo a Ansoff, para que una empresa pueda maximizar su competitividad, así como sus ganancias, tiene que ser capaz de alinear su estrategia y capacidades con su medio ambiente. Como se puede observar, existen tres factores clave en este modelo: estrategia, capacidades y medio

ambiente. Para Ansoff, la estrategia es aquella “especificación del vínculo común de la empresa mediante la determinación de los componentes de la estrategia: ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva, sinergia.” (Ansoff, 1965, pág. 129)

Ansoff introduce el concepto de turbulencia ambiental para describir diferentes ambientes. Clasifica los distintos ambientes en los que las empresas operan en cinco niveles de turbulencia. En un extremo se encuentra aquel ambiente placido y estable, donde no suceden cambios, y en el otro extremo un ambiente creativo, que cambia constantemente y que se ve caracterizado por cambios tecnológicos y socio-políticos.

Los cinco niveles que señala Ansoff son los siguientes:

1. Repetitivos, es decir, ambiente repetitivo
2. Expansivos, o sea, lento incremento previsible
3. Cambiante, fuerte incremento previsible
4. Discontinuo, discontinuidad predecible
5. Sorprendente, discontinuidad parcialmente predecible (Abascal Rojas, 2004, p. 118)

Es importante mencionar que la turbulencia puede ser positiva o negativa. Es decir, puede amenazar a la empresa y ser negativa, o presentarle oportunidades, convirtiéndose en positiva. Se determina el nivel de turbulencia mediante un cuestionario donde se definen los niveles de turbulencia que analiza Ansoff: medio ambiente, agresividad estratégica y las capacidades (estructura, mercadotecnia y administración); donde también forma parte importante la cultura de la organización, así como la administración de la tecnología.

2.3.4 DIAMANTE DE PORTER

En el artículo *La Ventaja Competitiva de las Naciones* de Michael Porter, publicado en la Harvard Business Review originalmente en 1990, se cuestiona

“¿Por qué ciertas empresas establecidas en ciertas naciones son capaces de una innovación constante? ¿Por qué persiguen mejoras implacablemente, buscando una fuente cada vez mas sofisticada de ventaja competitiva? ¿Por qué son capaces de superar las sustanciales barreras al cambio y la innovación que con tanta frecuencia acompañan el éxito?” (Porter, *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, 2007)

De acuerdo con Porter, la respuesta para dichas preguntas radica en cuatro cualidades amplias de una nación, atributos que individualmente y como sistema constituyen el diamante de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece y opera para sus industrias. Estos atributos son:

1. Condiciones de los factores, como mano de obra o infraestructura
2. Condiciones de la demanda, de algún producto o servicio en su mercado de origen
3. Industrias relacionadas y de apoyo, la presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que sean competitivas internacionalmente.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas, refiriéndose a las condiciones que rigen como las empresas se crean, se organizan y se gestionan en la nación, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica

Además de estos cuatro factores o atributos es importante destacar el papel que juega el gobierno y el azar, ya que estos influyen de alguna forma a cada uno de éstos. “El papel apropiado del gobierno es ser un catalizador y un provocador; es decir, alentar – o incluso presionar – a las empresas para que eleven sus aspiraciones y suban a niveles mas altos de desempeño competitivo, incluso cuando este proceso puede ser intrínsecamente desagradable y difícil.” (Porter, 2007) “El azar surge de eventos repentinos que influyen en la posición competitiva de ciertas empresas que saben moverse ante los cambios. Estos eventos pueden ser nuevos inventos tecnológicos, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros.” (Piaggio Puig, 2001)

2.3.5 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter ha sido la herramienta de análisis más utilizada para examinar el ambiente competitivo. Describe el ambiente competitivo en término de cinco fuerzas básicas: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de compradores, poder de negociación de clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria. Cada una de estas fuerzas afecta la habilidad que tiene una empresa de competir en cierta industria. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007)

2.3.6 ANÁLISIS FODA

El análisis SWOT (o análisis FODA), reúne las fortalezas (strengths), debilidades (weaknesses), oportunidades (opportunities) y amenazas (threats), con el fin de encontrar un nicho estratégico que pueda explotar la organización. (Robbins & Decenzo, 2002)

Las fortalezas pueden ser definidas como cualquier actividad que a una organización hace bien o cualquier recurso único con el que cuenta. Una debilidad es cualquier actividad que una organización no hace bien o recurso que necesita pero que no posee. Las oportunidades son tendencias positivas dentro de los factores externos del

entorno. Amenazas son tendencias negativas dentro de los factores externos del entorno. (Robbins & Coulter, 2010).

CAPITULO III: DESARROLLO DEL CASO

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa actualmente opera en los 50 estados de Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, China, Republica Checa, Alemania, Guam, Hungría, Italia, Malasia, Holanda, Panamá, Puerto Rico, Singapur y Reino Unido. El corporativo se encuentra en la ciudad donde la empresa se fundó: Winona, MN. Con 14 centros de distribución en Norteamérica, Fastenal logra dar servicio a más de 2,500 tiendas alrededor del mundo.

El hecho de que no haya una Fastenal posicionada localmente, no impide que no se pueda dar servicios a clientes ubicados donde no existe una sucursal. Sin embargo, la empresa ha invertido para estar cada vez más cerca de sus clientes, buscando un crecimiento tanto en Sudamérica como en Europa y Asia. Teniendo esto en cuenta, la flotilla actual supera los 5,000 vehículos de entrega, 185 camiones y 70 rabones – lo que hace que en promedio se manejen más de 8, 000,000 millas mensuales, para surtir más de 2,388,000 órdenes.

Con respecto a los productos, Fastenal es distribuidor para muchos de ellos y fabricante para otros. Las líneas de productos incluyen: manejo de material, empaque y almacenamiento, seguridad, tornillería, flotillas y automotriz, herramientas y equipo, plomería y bombas, eléctrico, químicos y pintura, limpieza, hidráulicos, neumáticos y transmisión, soldadura, abrasivos, herramientas de corte y fabricación con metales, maquinaria y herramientas de precisión, metales y papelería y artículos de oficina.

El servicio no es una venta tradicional, donde se oferta un producto terminado o para transformación. La empresa ofrece una variedad de servicios gracias al crecimiento que se ha tenido y a la misma demanda de los clientes. Entre los servicios que se ofertan se encuentra: empaque especializado, manejo de inventarios, *FAST Solutions*, mapeo de procesos, procuramiento de materiales, laboratorios especializados para realizar pruebas de ingeniería, manufactura a la medida incluyendo todo tipo de metales y afilado de herramientas de corte, entre otros.

Las soluciones FAST, acrónimo en inglés para Fastenal Automated Supply Technology (Tecnología de suministro automatizado de Fastenal), son los servicios que diferencian a Fastenal en gran medida de su competencia. Estas soluciones permiten a los clientes disminuir el consumo de productos, inventario físico y administrar sus costos de una manera más efectiva. Fastenal es una empresa que se ha mantenido innovando sus servicios y en los últimos años ha decidido apostarle cada vez más a la tecnología. Entre estas soluciones se puede encontrar desde un manejo de inventarios tradicional, con niveles mínimos y máximos monitoreados por el equipo de Fastenal, hasta una maquina dispensadora que opera las 24 horas en el punto de uso.

3.1.1 ANTECEDENTES

La historia de Fastenal comenzó en noviembre de 1967 cuando el fundador de la compañía, Bob Kierlin, apertura la primera tienda en Winona, MN. El mostrador consistía en una vieja puerta de madera, la decoración tipo “Ejército de Salvación,” logrando ventas el primer mes de USD\$157. A pesar de estos humildes comienzos, Kierlin tenía una estrategia clara para el éxito de Fastenal: proveer el tipo de servicio que mantuviera a los clientes regresando. Después logro aterrizar su visión a cuatro palabras: “Growth Through Customer Service” (crecimiento a través del servicio al cliente).

Desde entonces, la compañía se ha apegado a dicha filosofía. Al pasar de los años, el personal ha creado en los clientes un sentimiento de confianza que solo se logra con un excelente servicio, logrando para la empresa la reputación que ahora tiene en el mercado. Las historias de los empleados desde que comenzó la empresa se han repetido cada vez más; entre estas, mantenerse abierto hasta tarde para dar servicio a clientes, abrir la tienda a media noche para poder solucionar un paro de línea, manejar fuera de la ciudad para conseguir partes de manera urgente e incluso realizar ingeniería inversa para poder dar una solución al cliente. Todas estas historias y más han ido en aumento conforme se aperturan nuevas tiendas y se unen más personas al equipo.

Todos estos esfuerzos individuales se encuentran respaldados por el compromiso de la empresa de encontrar mejores maneras de dar servicio al cliente. Este compromiso ha llevado a Fastenal a convertirse en la red de tiendas de suministros industriales más grande en Estados Unidos, donde se provee a los clientes de servicio local y una inmediata disponibilidad de productos. El crecimiento que ha tenido la empresa ha permitido la creación de un departamento de manufactura, donde los productos que no están disponibles se hacen disponibles. De la misma manera, se abrió la “Escuela de Negocios de Fastenal” donde se enseña a los empleados tanto información técnica de los productos que se manejan como habilidades para proveer soluciones a los clientes en el campo. Una agresiva inversión en inventarios y sistemas de distribución ha hecho posible que se acerquen cada vez más productos a los usuarios finales.

Mucho ha cambiado en la compañía desde que comenzó hace más de 40 años. Aquella vieja tienda con una puerta de madera como mostrador se ha convertido en más de 2,500 tiendas con inventarios ajustados de acuerdo a las necesidades locales. El vehículo de entrega original, un Cadillac Coupe de Ville 1959, ha sido reemplazado por más de 5,000 vehículos de entrega, incluyendo camiones, rabones y paneles, así como los carros y camionetas con los que cada tienda cuenta. Aunque ha habido muchos cambios, una cosa no ha cambiado y esa es el compromiso que tiene la empresa con el servicio al cliente – esto es a lo que el fundador se refería al poner su visión en pocas palabras: Crecimiento a través del servicio al cliente.

3.1.2 PROBLEMÁTICA ACTUAL O SITUACIÓN DE MEJORA

La empresa se ha mantenido creciendo constantemente. El crecimiento, además de ser en ventas y ganancias, es también territorial, ya que se abren cada vez mas tiendas para estar más cerca de los clientes. El modelo de negocio que se maneja en México es básicamente el mismo que en Estados Unidos. La estructura básica que compone a cada tienda es un gerente general y un especialista de cuenta, dependiendo de la carga de trabajo – que para determinar se utiliza el monto de las ventas – se aumenta otro especialista de cuenta.

Las actividades de los especialistas de cuenta no son solo de ventas, además de realizar esta actividad principal que incluye prospectar, visitas a clientes, cotizar y seguimiento a proyectos, también se deben de realizar actividades de operaciones de la tienda, como recibo y entrega de materiales, así como búsqueda de materiales y compras, y administrativas, como lo es la cobranza diaria, seguimiento a pagos de proveedores, realizar depósitos bancarios, reportar los pagos y asegurarse que las cuentas sean abonadas correctamente. Los gerentes, además de supervisar el trabajo de los especialistas de cuenta, deben asegurarse que la sucursal este generando suficiente utilidad para la empresa y prospectar.

Como se mencionó anteriormente, la actividad principal es la de ventas, siendo complementarias todas las demás. Así mismo, es casi la única actividad que se mide, ya que también se mide la recuperación de la cartera. El problema que se identifica es que las demás actividades requieren tanto tiempo como las ventas y tener al personal de ventas llevándolas a cabo presenta un costo de oportunidad.

El problema se centra en que el modelo de negocio que se maneja en México no se ha adaptado correctamente, sino que se mantiene el mismo que en Estados Unidos, no tomando en cuenta las diferencias culturales que existen entre ambos países. Las metas de ventas para México están de cierta forma vinculadas a aquellas de los Estados Unidos, por lo tanto, se pide le mismo crecimiento en las sucursales mexicanas que el que han tenido las que se encuentran en Estados Unidos. Siendo cada vez mas complicado el logro de las metas de ventas ya que cada vez se tiene que realizar mayor trabajo administrativo y operativo para lograrlas, con el mismo personal.

3.2 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

3.2.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno que se ha de desarrollar para diagnosticar la empresa incluye herramientas como lo son: la cadena de valor, océano azul, así como el modelo de Ansoff, para determinar el nivel de turbulencia en el que la empresa se encuentra y analizar si se encuentra alineado como Ansoff sugiere.

3.2.1.1 CADENA DE VALOR

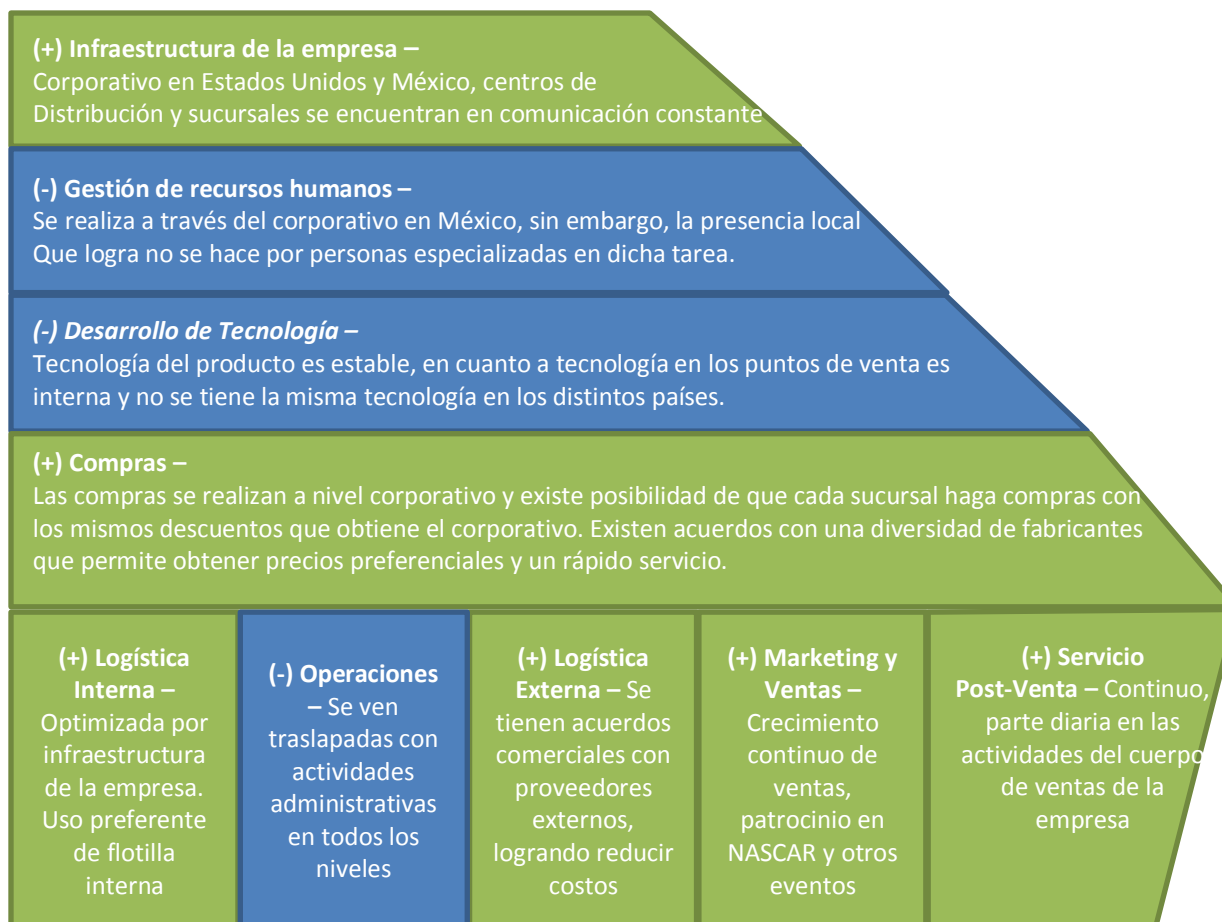


FIGURA 1 CADENA DE VALOR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La cadena de valor nos muestra que la empresa mantiene ventajas competitivas en sus actividades principales, así como en la mayor parte de las actividades secundarias. Las áreas donde no se tiene una ventaja son: la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y la operación.

La gestión de recursos humanos representa un área de mejora para la empresa ya que en México no existe un departamento de recursos humanos tal cual, así mismo, mucha parte de la contratación cae como labor de las gerencias, cuando su enfoque debería estar en las ventas. En cuanto a desarrollo de tecnología, no se está liderando el mercado solo se le alcanza cuando existe un adelanto mayor. Otra área de oportunidad que se observa es la operación, esto debido a que las actividades operativas se realizan por personal que tienen bajo su responsabilidad otras actividades que se consideran críticas; si bien, la operación es una parte importante, la atención se centra en las ventas.

3.2.1.2 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

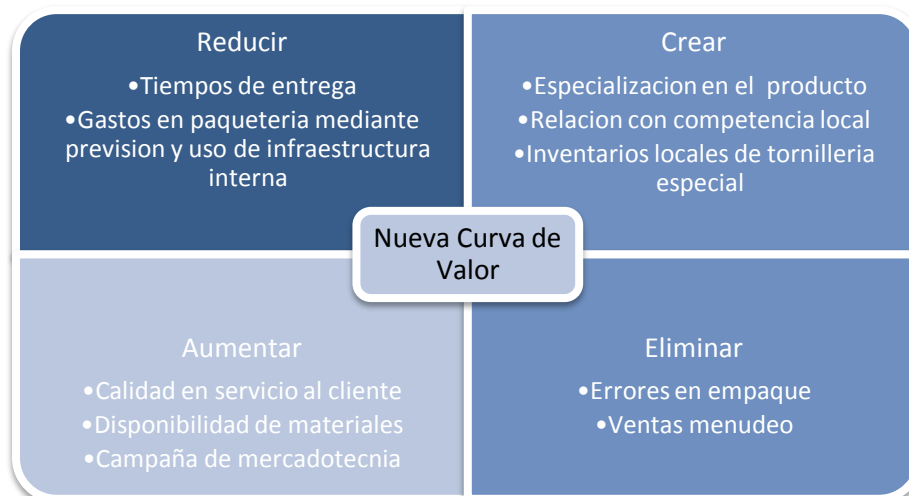


FIGURA 2 ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se utiliza el modelo de océano azul para identificar las actividades a reducir, crear, aumentar y eliminar para lograr una nueva curva de valor. Los tiempos de entrega se buscan reducir mediante una mejor labor de venta, conociendo mejor las actividades de los clientes para poder tener los materiales que se necesitan justo a tiempo. Internamente también se busca reducir gastos en paquetería, utilizando de preferencia la infraestructura de la empresa para transportar los materiales que se necesiten. Esto beneficia a la curva de valor al reducir los costos, lo que permitirá ofrecer mejores precios a clientes.

Es importante también crear la especialización en el producto, la empresa cuenta con más de 15 líneas de productos y es bastante flexible a la hora de agregar nuevos productos. El equipo de ventas debe estar capacitado en cada una de estas líneas de producto para tener más posibilidades de colocar los productos ofertados en el mercado, así como identificar las necesidades de los clientes y tener la capacidad de reaccionar rápidamente a estas. La relación con la competencia local es también importante, esto es porque alguno de estos competidores locales pueden ser también clientes potenciales ya que al no contar, muchos de ellos, con la infraestructura de la empresa realizan sus compras localmente.

Para crear una nueva curva de valor, es necesario también aumentar la calidad de servicio al cliente, la disponibilidad de materiales. Prestar una mayor atención al empaque será de importancia a la hora de aumentar la calidad del servicio. Por último, se sugiere eliminar las ventas al menudeo para poder así prestar mayor atención a

aquellos clientes que por ser más grande demandan más tiempo, y representan una mayor oportunidad de negocio.

3.2.1.3 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE ANSOFF

Para realizar este diagnóstico se aplicó el cuestionario anexo al personal de diversas sucursales y se promediaron los resultados que se dan a conocer a continuación.

De acuerdo a este modelo, se puede determinar que la empresa se encuentra casi totalmente equilibrada con respecto a su medio ambiente. La agresividad se encuentra casi a la par con el medio ambiente, mientras que es el área de las capacidades la que necesita un mayor enfoque.

Turbulencia, Agresividad y Capacidad de Gestión					
Niveles de Turbulencia del Entorno	Repetitivo	En Expansión	Cambiante	Irregular	Imprevisto
				3.69	
Tipos de Agresividad	Estable	Reactiva	Anticipada	Exploradora	Creativa
				3.57	
Tipos de Capacidad	De Custodia	De Producción	De Marketing	Estratégica	Flexible
			3.21		

TABLA 2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE ANSOFF. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

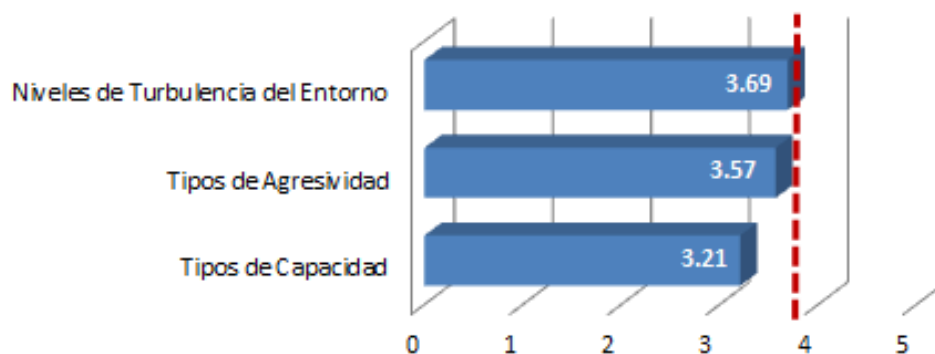


FIGURA 3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE ANSOFF. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el gráfico siguiente se muestra a los tipos de capacidad por si solos se puede observar que es la administración de tecnología la capacidad que se encuentra rezagada con respecto a las demás, cuando el resto de las variables se encuentran casi a la par con el promedio de medio ambiente.

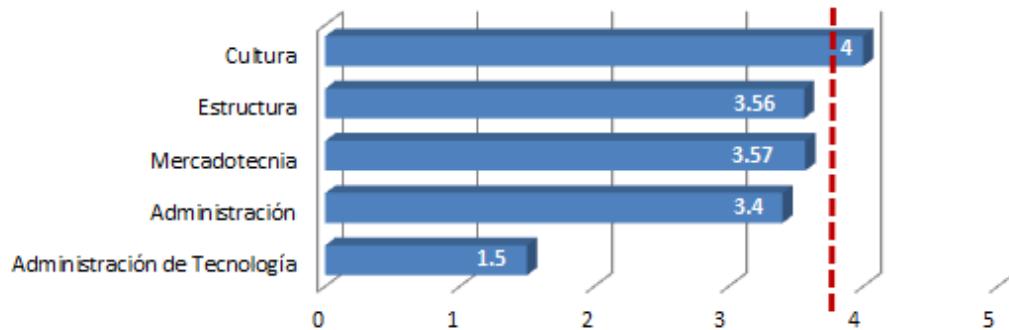


FIGURA 4 TIPOS DE CAPACIDAD SEGÚN ANSOFF. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se observa nuevamente una consistencia con el resto de las herramientas utilizadas, ya que es la administración y tecnología las que se encuentran más lejanas al promedio que alinearía los elementos.

3.2.2 ANÁLISIS EXTERNO

Para el análisis externo de la empresa, se utilizaron como herramientas: el diamante y análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, así como el análisis FODA. Se desarrollan a continuación.

3.2.2.1 DIAMANTE DE PORTER

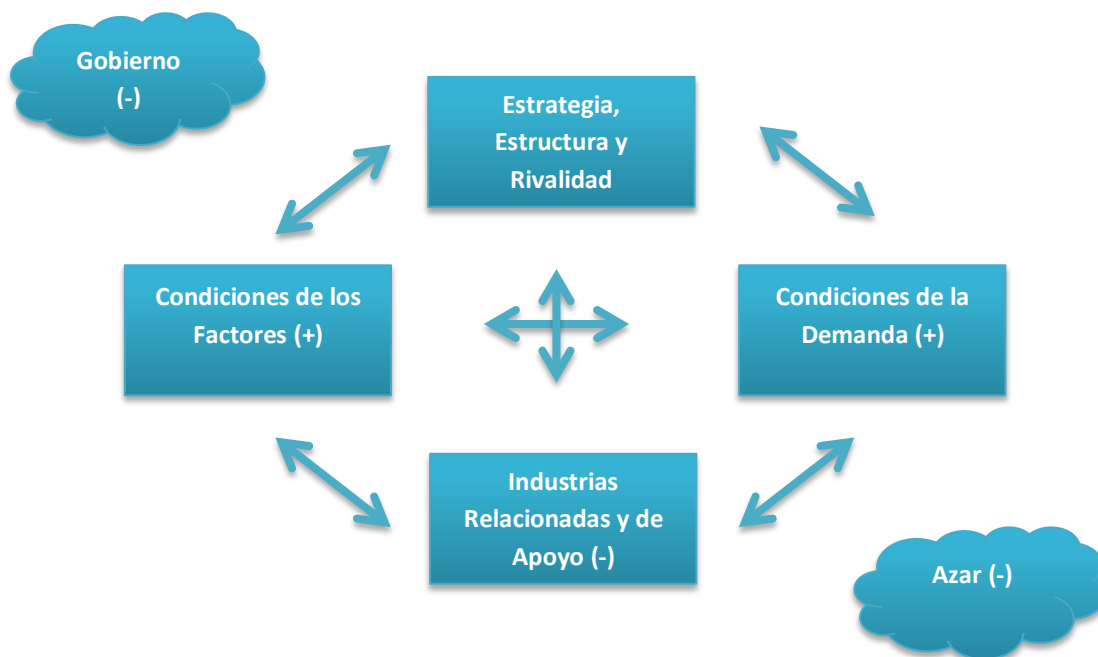


FIGURA 5 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para efectos del presente nos concentraremos solo en una de las líneas de producto que maneja la empresa. Los sujetadores, específicamente tornillería lo que se considera como el producto principal y aquel en el que se ha generado una mayor ventaja sobre la competencia.

(-) Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial: Se cuenta con un apoyo considerable por parte del corporativo en Monterrey y aquel en Winona, MN., lo que se traduciría en una ventaja frente a competidores locales, e incluso contra competidores internacionales que no tienen presencia local pero que dan servicio a través de ventas por catálogo e internet, debido a que la empresa se mantiene innovando y en constante mejora. A pesar de esto, se considera que la empresa, como unidad de negocio, se encuentra en desventaja frente a la competencia en mayor medida por su estructura. Esto es debido a que solo se cuenta con dos personas laborando en la UN y el territorio que abarcan es de Tijuana y Rosarito, lo que compromete la velocidad de reacción en caso de alguna emergencia.

(-) Industrias Relacionadas y de Apoyo: Se cuenta con un gran número de proveedores, aunque solo alrededor de 200 son aquellos con los que la empresa usualmente busca hacer negocio. Aunque en la ciudad existen diversas empresas que manejan los productos y podrían convertirse en proveedores locales, no se recurre a este apoyo ya que los materiales se encuentran en los centros de distribución. La lejanía de los centros de distribución y que el material debe ser importado se convierte en desventaja ya que el tiempo en tránsito es significativo para las líneas de producción.

(+) Condiciones de la Demanda: Clientes locales con necesidades sofisticadas, especialización en el tipo de producto y capacidad de ajustar los inventarios a necesidades locales dan una ventaja frente a la competencia, que

a pesar de que maneja parte de los inventarios no tiene el grado de especialización y en muchas de las ocasiones la capacidad de respuesta al cliente debido a que se cuenta con plantas de manufactura de tornillería. La demanda de tornillería se extiende a diferentes industrias lo que hace al mercado amplio.

(+) Condiciones de los Factores: Representa una ventaja competitiva debido a que las cantidades que se adquieren son grandes, debido a que se surten diversos centros de distribución que a su vez darán servicio a las 2,300 tiendas que se encuentran en Estados Unidos, México, Canadá, Panamá y Brasil; lo que otorga una ventaja en costo. De igual manera, la capacidad de fabricación, los laboratorios, y la especialización que pueden alcanzar los empleados agrandan la ventaja que se tiene frente a la competencia en esta línea de producto en particular.

(-) Gobierno: Representa una desventaja en su mayor parte ya que siendo que se busca obtener costos muy bajos es posible que se interponga algún arancel para proteger al mercado nacional. De la misma manera, las decisiones que toma el gobierno en materia de seguridad pública y tratados internacionales afecta la industria local de manera directa.

(-) Azar: Desastres naturales pueden afectarnos directamente, aun cuando no golpeen el territorio en el que nos encontramos. Esto es porque puede alargar los tiempos de entrega o entorpecer la producción de tornillería que se realiza. Aunque representa una desventaja, el azar también puede convertirse en área de oportunidad. Ya que los eventos fortuitos podrían afectar los tiempos de entrega de algún embarque para clientes locales lo que los forzaría a recurrir a empresas con capacidades locales y con un amplio inventario para surtirse.

3.2.2.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

(+) Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores siempre se encuentra latente, a pesar de esto, no se traduce en desventaja en competencia debido a que los competidores usualmente no cuentan con las ventajas de la empresa como las plantas de producción de tornillería en Asia y Estados Unidos, laboratorios y compra de tornillería en volúmenes altos. De la misma manera, la competencia local no cuenta con la infraestructura de esta empresa, aunque el grado de especialización que logran en algunas líneas de producto donde se requiere mayor desembolso en ocasiones puede ocasionar que los clientes prefieran adquirir la tornillería con sus actuales proveedores sin importar el precio.

(+) Amenaza de productos sustitutos: La tornillería es difícil de sustituir debido a que es de bajo costo y se utiliza tanto en OEM (Manufactura de Equipo Original) como MRO (Mantenimiento, Reparación y Operaciones), por lo tanto se utilizara tanto para reparación y mantenimiento de maquinaria, como para la producción de algún producto final. Otros tipos de ensamble se considerarían una amenaza, sin embargo, depende de la industria en la que se aplicaran será costeable o no.

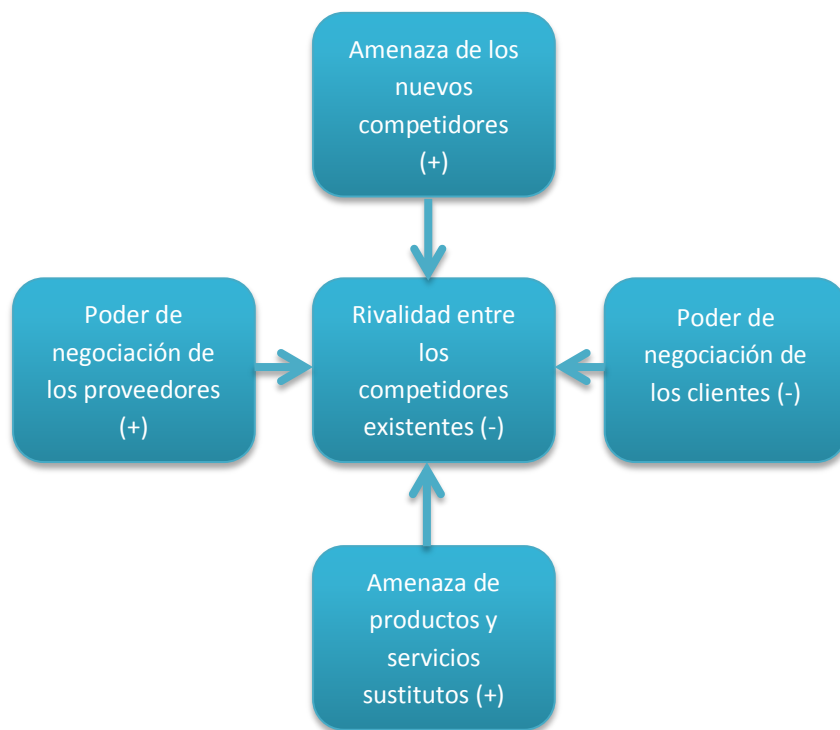


FIGURA 6 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

(-) Rivalidad de los competidores actuales: El sector es muy competido y se convierte en una amenaza o como desventaja competitiva por diversas razones, como por ejemplo, los objetivos de la empresa con respecto a los márgenes de utilidad son generalizados en Estados Unidos y México, sin embargo, al ser mercados diferentes y al estar el centro de distribución en Estados Unidos hace más prolongado el tiempo de respuesta frente a una emergencia y que sea más costoso poder responder – en ocasiones a la competencia no le importaría perder o solo llegar a su punto de equilibrio con las ventas para un cliente, si al largo plazo le puede estar generando mayores utilidades. De la misma manera, muchos clientes potenciales siendo maquiladoras asiáticas, importan sus materiales directamente y ponen barreras para sus compras locales, por lo tanto se compite de manera local como internacional.

(+) Poder de negociación de los proveedores: Se cuentan con muchos proveedores para los mismos productos, por lo tanto la empresa tiene el poder de negociación y no los proveedores. Las economías de escala logradas representan una ventaja, así como la infraestructura de la empresa y sus propios canales de distribución que logra acercar a los proveedores y establecer una relación más cercana con ellos.

(-) Poder de negociación de los clientes: Existen muchos clientes para los mismos productos, sin embargo, son pocos aquellos que adquieren su tornillería para producción de manera local – por lo tanto se considera a los clientes como quienes tienen poder de negociación, ya que pueden elegir tanto comprar de manera local como

global. Teniendo en cuenta las compras locales, existen muchos establecimientos que ofertan los mismos productos y el cliente tiene la libertad de moverse de uno a otro con facilidad.

3.2.2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA nos ayuda a resumir el análisis de la situación interna tanto externa de la organización. Al hablar de fortalezas y debilidades se realiza un análisis interno de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas sugieren un análisis externo, y donde no podemos controlar las variables como empresa.

Se presentan como fortalezas: la cultura organizacional, las economías de escala, la infraestructura y el posicionamiento en el mercado global. Las debilidades enlistadas son: la administración de la tecnología, la estructura organizacional y el desarrollo de nuevos productos.

En cuanto a los factores que no podemos controlar, se presentan oportunidades como: la promoción de la zona binacional Tijuana-San Diego y la demanda de manejo de inventarios locales. En cuanto a las amenazas que podrían afectar a la organización encontramos el incremento de aranceles, compras corporativas por parte de la competencia, la incorporación de empresas con venta por catalogo al mercado local y el tiempo de respuesta de la competencia.

A partir de las anteriores se elabora el cuadro FODA que se encuentra a continuación:



FIGURA 7 ANÁLISIS FODA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.2.3 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El análisis que se realiza a partir de las herramientas utilizadas permite realizar un diagnóstico de la empresa. Dicho diagnóstico es utilizado para identificar áreas de oportunidad de la empresa, así como sus ventajas competitivas. Con ello se busca identificar y definir los problemas, para así, trabajar en distintas alternativas para resolverlos.

Después de analizar las anteriores herramientas se pueden destacar que las ventajas competitivas se encuentran en mayor parte en costos y no en diferenciación del producto.

La cadena de valor indica que la empresa que la infraestructura, compras, infraestructura, logística, ventas y servicio representan ventajas para la organización. La infraestructura, compras y logística, representan una ventaja en costos, mientras que las ventas y el servicio postventa buscan dar valor al producto. Los canales de distribución que tiene la empresa hacen que sea posible llevar más productos entre tiendas y de los centros de distribución a cada una de estas.

El hecho de que las todas las tiendas se encuentren comunicadas ayuda a evitar que se realice la compra de producto que no se necesita y por lo tanto se contribuye a tener una mayor rotación de inventario. Las sucursales tienen la capacidad de ver el inventario total de la compañía, así como conocer en donde se encuentra cada producto y así decidir como se ordenará.

Las compras se hacen usualmente por medio del corporativo, de manera que se aprovechan las economías de escala al surtir los inventarios de los centros de distribución que eventualmente enviaran productos a las más de 2,500 sucursales. Cada sucursal tiene también la facilidad de realizar compras con diversos fabricantes, ya sea que se encuentren en su área o en otro estado; siendo que las compras a dichos fabricantes por parte de la empresa son cuantiosas se pueden obtener grandes descuentos aun en compras minúsculas.

La mayor parte de los empleados de la empresa forman parte del equipo de ventas y tienen esta como su actividad principal, así como realizar el debido servicio postventa que mantendrá a la empresa en la mente de los clientes.

Otras actividades que permitirán generar una nueva curva de valor al cliente pueden ser observadas al seguir la estrategia del océano azul. Se busca crear especialización en el producto, para poder así dar una atención mas certera a los clientes, es decir, entender mejor sus necesidades y ofrecer los productos que pudieran realmente satisfacerles; reducir los tiempos de entrega, ya que además de ser importante identificar los productos y realizar la venta es primordial tener el producto cuando el cliente lo necesita, aquí la red de distribución juega un papel fundamental, así como la labor de venta ya que el anticiparse a las urgencias va a prevenir fallas en el abastecimiento.

El diagnostico de Igor Ansoff, nos arroja valores de 3.69 en el nivel de turbulencia, 3.57 en agresividad y 3.21 en cuanto a los tipos de capacidad. La empresa se encuentra casi alineada con su entorno, sin embargo, los tipos de capacidad se encuentran ligeramente desfasados. El nivel de turbulencia del entorno con valor de 3.69, se puede considerar como irregular o discontinua predecible; la agresividad alcanza un valor de 3.57, y se ubica como exploradora, donde se considera discontinua y basada en nuevas oportunidades observables. En cuanto a los tipos de capacidad, el valor es de 3.21 y se considera como de 'marketing' o basado en el mercado donde se buscan cambios que resulten familiares.

En cuanto a las capacidades se observan los siguientes resultados: la cultura 4.00, estructura 3.56, mercadotecnia 3.57, administración 3.4 y por ultimo administración de tecnología 1.50. La cultura, estructura y mercadotecnia se

encuentran alineadas, mientras que la administración y la administración de la tecnología no lo están. Esto tiene importancia ya que se considera que la estrategia que tiene la empresa se encuentra alineada con el entorno, sin embargo, aun falta trabajar en cuanto a lo administrativo y la tecnología.

En cuanto a las desventajas o áreas de oportunidad, las diversas herramientas nos indican que tanto la administración de la tecnología, la estructura y el tiempo de respuesta representan focos rojos para la organización. En cuanto a la administración de la tecnología, se observa que la empresa no ha realizado cambios importantes o que marquen una diferenciación frente a la competencia, sino que se limita a alcanzar en muchas ocasiones a su competencia o incluso realizar mejoras a innovaciones realizadas por otros. La estructura y tiempo de respuesta pueden ser tomados como un solo punto ya que cuando se menciona estructura nos referimos a como están distribuidas las tareas que se llevan a cabo en la organización, es decir, equipo administrativo, operativo, etc. El hecho de que las herramientas utilizadas sean consistentes con esos puntos nos indica que esto representa un problema para la empresa, que pudiese estar afectando directamente su crecimiento.

De acuerdo a la cadena de valor, las actividades operativas y administrativas se ven traslapadas en distintos niveles de la organización. La fuerza de ventas más numerosa de la empresa se encuentra en los especialistas de cuenta, quienes, como ya se ha observado, además de realizar labor de venta deben de realizar otras actividades de índole administrativo, no permitiendo así, utilizar el cien por ciento de su tiempo para impulsar las ventas. Como se observa, también el tiempo de respuesta es un área de oportunidad o debilidad para la empresa. Esto también pudiese indicar que no se esta dando la suficiente atención a la labor de ventas que incluiría anticiparse a las necesidades y evitar en la mayor medida posible las urgencias por parte de los clientes.

Tomando en cuenta los resultados de cada una de las herramientas, el problema latente dentro de la organización es que las actividades de ventas se encuentran afectadas por actividades administrativas que bien se podrían realizar por un equipo diferente, ya sea a nivel sucursal o corporativo.

3.3 ANÁLISIS DEL PROBLEMA E IDENTIFICACIÓN DE LA CAUSA-RAÍZ DEL PROBLEMA

El problema presentado es que al equipo de ventas se le asignan otras actividades que aunque se relacionan con la operación, no van directamente relacionadas a las ventas. Estas actividades pueden incluir: compras, seguimiento a cuentas por pagar con proveedores, seguimiento a cuentas por cobrar con clientes, recibo y entrega de materiales, entre otras.

Sin embargo, el hecho de que el equipo de ventas no se dedique exclusivamente a dicha actividad puede representar la causa-raíz de otro problema que puede ser pérdidas en ventas o desaceleración del crecimiento en las mismas, siendo esto el costo de oportunidad al utilizar su tiempo en otras actividades.

Se estima que alrededor del 50% del tiempo del equipo de ventas se utiliza en actividades de apoyo, que no terminan teniendo una implicación directa en las ventas. El hecho de que el tiempo se esté invirtiendo en otras actividades tiene diversas implicaciones, desde tener a personal con altos niveles de estrés hasta la pérdida de ventas por falta de atención al cliente.

La falta de un equipo de apoyo para actividades específicas se considera la causa raíz del problema presentado, pero a su vez, se puede ver relacionado a otros problemas como serían: falta de crecimiento en ventas, falta de penetración en el mercado e incluso pérdida de calidad en atención al cliente.

3.4 DEFINICIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

Se proponen tres distintas alternativas para dar solución al problema que aqueja a la organización.

- Departamentos específicos centralizados.
- Asistente para gerentes de distrito.
- Soporte de ventas por sucursal.

La primera alternativa, **departamentos específicos centralizados**, sugiere la creación de departamentos de apoyo en la matriz en Monterrey para dar soporte en actividades administrativas a las sucursales mexicanas. Esto incluiría diversos departamentos: cuentas por pagar, cuentas por cobrar y compras.

La creación de un departamento de cuentas por pagar centralizado tendría como consecuencia un cambio de política en cuanto a compras ya que la responsabilidad del seguimiento recaería totalmente en este nuevo departamento. Por lo tanto se tendría que pedir a los proveedores que envíen sus facturas directamente a este departamento para que se pueda dar el seguimiento apropiado para el pago de las mismas.

En cuanto a cuentas por cobrar, este departamento se encargaría de dar seguimiento a los pagos por parte de clientes. De igual manera se solicitaría a los clientes que realicen sus pagos por cheque enviado a dicho departamento, tarjeta de crédito o débito o transferencia electrónica. En lugar de adaptar la empresa a la necesidad del cliente – en caso de que tengan un día específico para contra-recibo y después para recoger el

cheque – se deberá negociar con los departamentos de contabilidad correspondientes sobre como se realizaran los pagos para que las sucursales locales no realicen esta actividad.

Por ultimo, el tener un departamento para compras evitaría que dicha actividad recaiga en el equipo de ventas, de la misma forma liberaría tiempo ya que este mismo departamento daría seguimiento a las compras realizadas, asegurándose que los materiales lleguen a su destino en el tiempo acordado. De la misma forma, apoyarían a la hora de cotizar materiales que se encuentren fuera del catalogo, entregando documentación necesaria a proveedores y haciendo los arreglos necesarios para poder realizar las compras.

La segunda alternativa es la contratación de **asistentes para los gerentes de distrito**. Los gerentes de distrito son lo jefes directos de los gerentes de sucursal, por lo tanto, tienen como responsabilidad las ventas de un distinto numero de sucursales. El tener un asistente les permita apoyar de mayor manera a cada sucursal. De la misma forma, el asistente de cada gerente de distrito podrá apoyar en actividades administrativas a cada sucursal que así lo requiera y siendo que los distritos son conformados de sucursales con cierta cercanía dicho asistente podrá auditar las actividades administrativas de cada sucursal y apoyar a llevarlas a cabo cuando así sea necesario.

La tercera alternativa es la integración de **soporte de ventas** en cada sucursal. Esta última alternativa sugiere que se integre un nuevo integrante al equipo de cada tienda. Las actividades de estos *asistentes* realizaran serian solamente las de apoyo, es decir, las actividades de seguimiento a cobranza, pagos, y otras actividades que sean solicitadas por corporativo como lo pudieran ser reportes de distintos tipos. A diferencia de las primeras dos alternativas, la persona atendería las necesidades de la sucursal en la que se encuentre solamente. Esta figura existe primordialmente en Estados Unidos, pero no se ha explotado en México.

Para elegir la mejor alternativa se desarrolla un cuadro en el que se asignan valores a distintos conceptos claves, como lo son: velocidad de respuesta, apoyo a actividades administrativas, apoyo a actividades operativas, costo por implementación e integración al equipo local.

Alternativa	Departamentos Centrales		Asistente a Gte de Distrito		Soporte de Ventas		
	Valor	Puntuación	Valor	Puntuación	Valor	Puntuación	Valor
Apoyo Actividades Administrativas	20%	5	1.0	4	0.8	5	1.0
Apoyo Actividades Operativas	20%	1	0.2	3	0.6	5	1.0
Velocidad de Respuesta	30%	3	0.9	4	1.2	5	1.5
Integración al Equipo Local	20%	1	0.2	3	0.6	5	1.0
Costo por Implementación	10%	5	0.5	4	0.4	2	0.2
Total	100%	15	2.8	18	3.6	22	4.7

TABLA 3 MATRIZ PARA DECISIÓN ENTRE ALTERNATIVAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

De acuerdo a la tabla anterior, la mejor opción, como total de los valores ponderados seria la contratación de personal de soporte de ventas.

La contratación de personal como soporte de ventas en por sucursal ser aun apoyo enorme al personal ya que podrán enfocarse en las actividades de ventas mientras que habrá una persona que les apoye en actividades que realizan, ya sean operativas o administrativas. A diferencia de las otras dos alternativas, la persona que se encuentre como soporte de venta formara parte del equipo de la sucursal, permitiendo así una total integración al equipo y una respuesta más rápida a cualquier necesidad que surja. Por ultimo, se observa que el costo por implementación es mayor que las otras dos alternativas, esto es porque se contrataría por lo menos una persona por sucursal, que a nivel distrito representaría por lo menos siete integrantes nuevos, en lugar de uno y a nivel nacional por lo menos 50 elementos en lugar de 6 o 7 que conformarían el departamento a nivel corporativo.

3.5 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y SU COSTO

Para la implementación de esta estrategia que tiene como objetivo incrementar el tiempo que el personal de ventas dedique a las ventas, se ha de comenzar con una sucursal, después un distrito, para luego realizar la implementación a nivel nacional.

El costo anual de la primera fase seria de alrededor de \$140,000 pesos, que incluiría sueldo y prestaciones del nuevo elemento. El elemento que funcione como soporte de ventas no generaría comisiones, de manera que el sueldo se puede calcular anual sin problema alguno.

Siendo que el objetivo de contratar a una persona como soporte de ventas es aminorar el tiempo que el personal de ventas invierte en actividades de apoyo, la manera de medir si fue efectiva o no esta medida es observando si existe un incremento en las ventas, así como en el numero de clientes activos y proyectos en los que el personal de ventas puede trabajar. Actualmente el personal de ventas invierte aproximadamente el 50% de su tiempo en actividades de soporte, que pudiesen ser aprovechados en labor de venta. Esto no significa que todo el tiempo se deja de invertir en ventas se convertirá en efectivo automáticamente, sin embargo, se tiene estimado que al menos exista un crecimiento de 20 a 25% durante los primeros tres meses y que se vaya incrementando al pasar el primer trimestre.

En términos financieros esto quiere decir que si en promedio un especialista de cuenta tiene ventas de 200,000 pesos mensuales, incrementara entre 40,000 y 50,000 durante los primeros tres meses dicho promedio. Esto totaliza entre 120,000 y 150,000 pesos durante el primer trimestre. En términos anuales, siendo promedio de ventas de un especialista de cuenta 2,400,000 pesos, se esperaría un incremento 480,000 y 600,000, de tener entre 20-25% como constante. El costo total de lo vendido, incluyendo impuestos, de dicho incremento es de aproximadamente un 70%, lo que significa que la utilidad aproximada, con un crecimiento en ventas del 20-25%, seria de 144,000 a 180,000; lo suficiente para cubrir la inversión del nuevo elemento, lo que hace al proyecto viable aun tomando en cuenta un escenario de lento crecimiento.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de analizar la información general de la empresa, y tomando en cuenta los resultados arrojados por cada una de las herramientas utilizadas llegamos a la conclusión de que la empresa debe realizar un nuevo análisis de las descripciones de puestos que ofrecen y definir de una mejor manera las actividades que cada uno de sus empleados ha de llevar a cabo. Resulta crucial que la misma empresa identifique cuales son realmente sus actividades principales y que tenga un equipo especializado para poder así generar ventajas sobre la competencia. Un equipo de ventas que ocupa la mitad de su tiempo en otras actividades no será tan eficiente como otro que se dedique a vender en un cien por ciento de su tiempo.

Las diversas herramientas sugieren que la empresa se ha preocupado por mantener sus costos bajos, y lograr una ventaja competitiva en cuanto a costos. Sin embargo, parecería que esto se está logrando al hacer que la gran mayoría de sus empleados lleven a cabo una variada lista de tareas en lugar de asignar tareas específicas a distintos equipos de trabajo. A pesar de esto, la cultura organizacional que se tiene es prominente y la fuerza laboral hace su mayor esfuerzo en lograr que la empresa sea rentable.

Como recomendación, la empresa debe analizar cuidadosamente el modelo de negocio que tiene para cada país al que decide ingresar. A pesar de que el modelo de negocio que tienen en Estados Unidos ha funcionado para dicho país, es importante que se tome en cuenta la cultura del país huésped, en este caso, México. Aunque la aplicación del mismo modelo de negocio parezca funcionar, el realizar estudios para adaptar un modelo de negocio a la cultura de cada país o incluso, región, puede traer mayor beneficio a la organización.

Además de esto, revisar las descripciones de puestos existentes para identificar cuales son los puestos que tienen una mayor carga de tareas y trabajar en la manera de distribuirlas de la manera más apropiada, ya sea abriendo nuevos puestos y contratando una mayor fuerza laboral. No se debe buscar ahorrar en el recurso humano que es vital para el crecimiento de cualquier organización, y de ser posible habrá que realizar nuevas campañas para motivarlo a hacer carrera dentro de la empresa.

Por último, se recomienda llevar a cabo un estudio por país donde se permita conocer a los altos ejecutivos cuánto tiempo toma a cada empleado realizar las actividades diarias. Esto con el objetivo de conocer cuales son las actividades que se desarrollan a cada nivel, además de las marcadas por la descripción de puesto, y saber cuánto tiempo se invierte en ellas. La importancia de esto recaería en que con esa información se puede analizar la factibilidad de departamentos para actividades específicas, o, conocer cada una de las actividades para identificar cuales son las que agregan valor y de cuales se puede prescindir.

BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages 3e*. Nueva York: McGraw Hill .

Gómez Fraile, F., Vilar Barrio, J. F., & Tejero Monzón, M. (2006). *Seis Sigma*. Madrid: FC Editorial.

Kim, C., & Mauborge, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Editorial Norma.

Laso, I., & Iglesias, M. (2002). *Internet, Comercio Colaborativo, y mComercio: Nuevos Modelos de Negocio*. Madrid: Grupo Mundi-Prensa.

Piaggio Puig, E. (2001). *Diseños Dominantes, Estrategia, Internet y Estructura Industrial*. Montevideo: Metrix Consulting Group.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.

Porter, M. (2007). La Ventaja Competitiva de las Naciones. *Harvard Business Review*, 48-68.

Pun, S. S. (s.f.). *Managing in Turbulent Environments*. Singapore: Singapore Institute of Management.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración 10ma Edición*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración Tercera Edición*. México: Pearson Educación.