

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por
Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

“ABARROTERA LA BURBUJA”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

CARLOS GERARDO ZAMORA LEAL

Director: Dr. Mario Alberto Doria Serrano

Lectores: Mtro. Roberto Montalvo Gómez

Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Ciudad de México, 2019

Este trabajo de análisis de caso, exclusivamente con fines académicos, contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor más no el de la Universidad.

Índice

Introducción.....	1
Antecedentes.....	4
Creación Abarrotera de la Burbuja.....	4
Crecimiento de la Burbuja	4
Trayectoria de Germán.....	7
Equipo de trabajo de la plaza	8
Estructura organizacional	9
Enfoque Nacional vs Local, una gran oportunidad por crecer	9
Controlar el gasto vs impulsar la venta	10
Aspiración del equipo	12
Conclusión	12
Solución	14
Hechos	14
Análisis	15
Diagnóstico	18
Alternativas de Solución	18
Selección de Alternativa de Solución	18

Abarrotera “La Burbuja”

Introducción

En enero del 2016 German, nuevo gerente de la plaza F, una de las seis plazas de la abarrotera “La Burbuja” de la cosmopolita Ciudad de México, había estado todo un día en junta con su nuevo equipo de trabajo. Los jefes de cada área le habían presentado los resultados, que hasta el cierre del año 2015 habían alcanzado. German conocía bien la compañía, pues llevaba en ésta 10 años desempeñando puestos dentro del área comercial, logística y a esa fecha en operaciones de plaza. Con el conocimiento adquirido en esos años había recorrido casi las 14 plazas del país en donde había visto buenas prácticas para mejorar ventas, control de gastos y eficiencia logística. Entre la información que le presentó su nuevo equipo de trabajo, ellos identificaban a la plaza F entre la mejor de las seis plazas de la ciudad en utilidades, de lo cual se sentían orgullosos.

Con la información que recibió de su equipo se percató que las tiendas de esa plaza estaban ubicadas donde había clientes con mayor nivel socioeconómico de toda la ciudad, eso significaba mayor capacidad de desembolso, incluso notaba que el tráfico no era más alto que en otras plazas de la misma ciudad y él esperaba que fuese aún más alto. La Tabla 1 muestra el comparativo en desempeño por Plaza en la Ciudad de México y la Tabla 2 el comparativo nacional en ventas por Plaza.

Tabla 1 Cuadrante de Venta, Tráfico y Segmento Plazas Ciudad de México

Plaza / Indicador	Ventas por Tienda	Gastos por Tienda	Utilidad por Tienda	\$ Ticket	# Ticket	Segmento	% Rentabilidad
Plaza A	\$ 202,500	\$ 194,350	\$ 8,150	\$ 15.00	13,500	C	4.0%
Plaza B	\$ 189,000	\$ 182,810	\$ 6,190	\$ 21.00	9,000	D	3.3%
Plaza C	\$ 227,500	\$ 219,850	\$ 7,650	\$ 17.50	13,000	B	3.4%
Plaza D	\$ 165,000	\$ 162,850	\$ 2,150	\$ 16.50	10,000	C	1.3%
Plaza E	\$ 168,750	\$ 164,250	\$ 4,500	\$ 22.50	7,500	D	2.7%
Plaza F	\$ 228,000	\$ 218,390	\$ 9,610	\$ 19.00	12,000	A+	4.2%

Fuente: Reporte de Inteligencia “La Burbuja”, a diciembre 2015

Tabla 2 Ranking de Ventas Nacional

Ranking	Plazas	Venta Promedio por Tienda
1	Plaza H	\$ 330,657
2	Plaza G	\$ 311,879
3	Plaza M	\$ 290,445
4	Plaza I	\$ 289,045
5	Plaza N	\$ 260,878
6	Plaza J	\$ 256,350
7	Plaza F	\$ 228,000
8	Plaza C	\$ 227,500
9	Plaza A	\$ 202,500
10	Plaza L	\$ 191,560
11	Plaza B	\$ 189,000
12	Plaza K	\$ 187,050
13	Plaza E	\$ 168,750
14	Plaza D	\$ 165,000

Fuente: Reporte de Inteligencia “La Burbuja”, a diciembre 2015

Germán había pasado un par de días pensando que la plaza F tenía la oportunidad de mejorar la rentabilidad, aunque parecía que su equipo no lo notaba. Así que citó a Elena, la gerente de operaciones de la abarrotera para visitar juntos algunas tiendas con el objetivo de entender cómo operaban los empleados dentro de cada abarrotera de la plaza y saber si ellos tenían identificadas algunas oportunidades para mejorar la venta o la rentabilidad.

Se vieron a las 6 am y llegaron a la primera tienda donde German notaba que algunos clientes pasaban de largo por la misma y se detenían en la siguiente tienda a comprar artículos que ellos vendían como lo era el café y donas. Con gran interés le preguntó a un empleado de tienda la razón por la cual los clientes irían a otra tienda en lugar de entrar a esa. El empleado contestó que seguramente era por los precios eran más baratos a los que ellos ofrecían.

Al poco rato notó que Elena le recordaba al cajero que cobraba en la caja que no se le olvidará ofrecer algún producto adicional relacionado a lo que llevaba el cliente para que incrementará el ticket, solo cuando Elena le decía al cajero lo realizaba. En la primera tienda estuvieron 30 minutos y se despidieron de los empleados de esa tienda y visitaron cinco más donde el patrón era similar, incluso un cliente había entrado en la tercera tienda y se había salido sin decir nada. German lo había

detenido y con amabilidad se presentó para preguntarle si había algo que no hubiese encontrado en la tienda o si le faltaba variedad, a lo que el cliente le respondió que el café estaba frío y no quería perder tiempo, así que mejor iba a otro lugar, aunque costará más caro. Fue así como German notó que la calidad del producto y la rapidez era algo que el cliente apreciaba por encima de los precios.

Al finalizar aquel día German y Elena se detuvieron a comer tarde en una fondita y dialogaron sobre los hallazgos, German le preguntó sin rodeos a Elena cuáles oportunidades encontraba ella en las tiendas, a lo que respondió que las tiendas tenían buen nivel de venta comparadas con otras de la misma ciudad, así que tal vez sería meter nueva variedad y mejorar algunos mobiliarios.

Ante esto German le formuló otra pregunta, quería saber si creía que podrían tener más clientes y si tal vez no se estaba satisfaciendo al cliente objetivo en algo. Elena se sinceró con German y le dijo que probablemente ella ya tenía ceguera de taller y estaba dejando a un lado cosas sin darse cuenta. German le dijo que él notaba falta de enfoque en la venta y le recordó algunos ejemplos: tener el café recién hecho y caliente desde temprano y hábitos de ofrecer al cliente otro producto para incrementar el ticket. German creía que si eso mejoraba seguramente no solo podrían incrementar la cantidad de clientes, sino también la cantidad de pesos por ticket.

German estaba seguro de qué la plaza F podría incrementar la rentabilidad en comparación con las otras plazas de la misma ciudad, pero no tenía claro por dónde debía comenzar.

Antecedentes

Creación Abarrotera de la Burbuja

En el año del 2001 el área de mercadotecnia de “la Sabrosita” creó la primera tienda de la Burbuja con el objetivo de mejorar la distribución de sus botanas, con esto controlaban que en el punto de venta se respetará el precio, la exhibición del producto y ganar mayor cobertura. Era parte de un proyecto para mejorar los indicadores de las botanas “La Sabrosita” y los gastos de la operación eran gastos de la Sabrosita como un proyecto interno de la misma compañía.

Sin embargo, en el año 2004, tres años después de su creación, al ver que la abarrotera generaba ingresos, los ejecutivos de la Sabrosita decidieron que la Burbuja fuera una sola razón social y se separará de la Sabrosita. Como resultado de la separación y autonomía de la Burbuja, los empleados de la misma buscaban maneras de hacer más rentable la abarrotera mejorando la utilización del piso de venta, servicio, etc., ya que sus objetivos ya no eran nada más la venta de la botana, sino la rentabilidad de la abarrotera.

Crecimiento de la Burbuja

En el año 2005 la dirección de la abarrotera asistió a la ANTAD y encontró que la Asociación solo tenía enfoque a Supermercados de más de 500 m² y la abarrotera tenía menos de 300 m², por lo que entendía que no había nada similar a este negocio a nivel nacional. También encontró que las estructuras para administrar una tienda necesitaban un enfoque comercial a través de administración de categorías y no con compradores como solía trabajar la abarrotera.

Durante el año 2005 y 2006 la Burbuja desarrolló el área comercial enfocada en administrar categorías de productos y así canalizar el esfuerzo de crecer la venta de cada una. Cada ejecutivo de categoría debía, a través de análisis de tickets, observación y análisis de venta, definir el rol de su categoría –generador de tráfico, de margen o de servicio-. Una vez definido esto cada ejecutivo definía la estrategia de la categoría buscando que cumpliera su rol.

La participación de la industria del *retail* había sido dominada en cantidad de tiendas por el segmento tradicional o changarros el cual, a pesar de contar con la mayor participación, continuaba con crecimiento en número de tiendas. Por otro lado, en menor proporción se encontraban los segmentos de Supermercado y Reposición o Conveniencia, como lo indica la Tabla 1.

Tabla 1 Cantidad de Tiendas de Retail en la Industria

Retail / Años	2003	2010	2015
Supermercado	200	800	1,500
Reposición	264	1,959	7,360
Tradicional	780,000	789,000	800,000
Otros	40	300	900
Cantidad total Tiendas Industria Retail	780,504	792,059	809,760

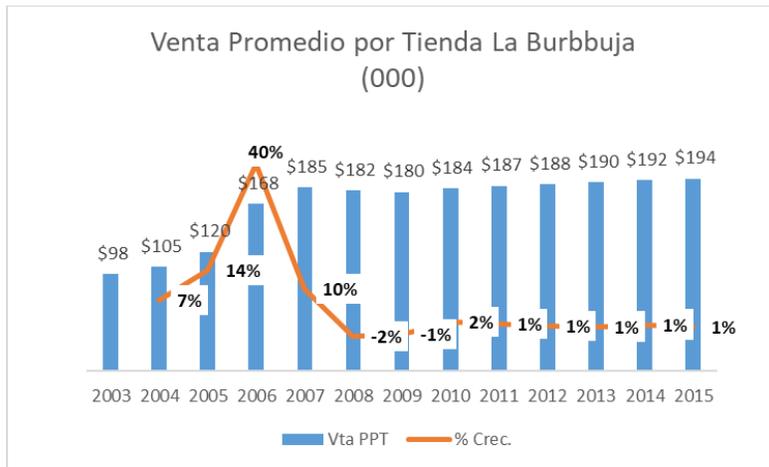
Fuente: Censo interno de tiendas

Los ejecutivos de categorías sabían que su principal objetivo era incrementar el margen de la categoría y para hacerlo tenían que incrementar la venta, mejorar el costo y definir el precio correcto, rentar espacios en piso de venta, mejorar la variedad de productos, y mejorar planogramas principalmente.

Los años 2006 y 2007 fueron de crecimientos por arriba del 39% en ventas promedio por tienda para cada categoría, los bonos de los empleados estuvieron en el tope. Para el año 2015 la compañía ya contaba con 5 mil puntos de venta y tenía presencia en 10 ciudades, la Figura 1 muestra los crecimientos en ventas promedio por tienda y la Figura 2 el crecimiento en cantidad de tiendas por año de La Burbuja.

El enfoque del equipo comercial y operativo había logrado incrementar la venta por arriba del 39% y mantener la venta en pesos por el resto de los años, no así en la tasa porcentual de crecimiento. Acciones como exhibiciones de piso, exhibiciones cruzadas, asignación de precios de acuerdo al rol del producto habían sido algunos de los éxitos que habían ayudado al crecimiento.

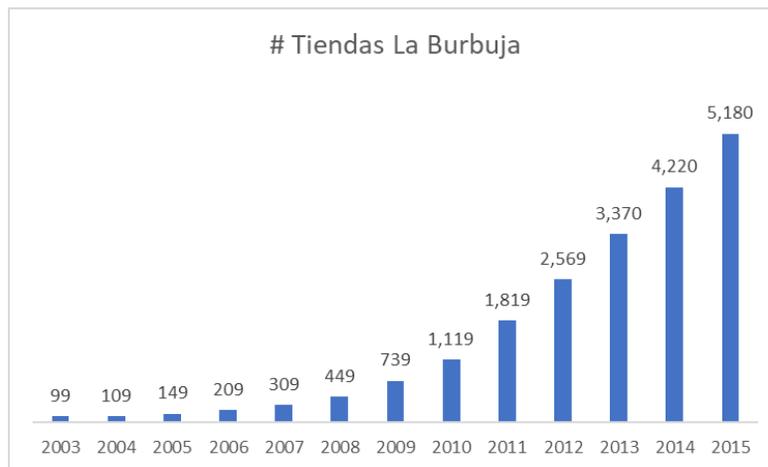
Figura 1 Venta promedio del 2003 al 2015



Fuente: Reporte de Inteligencia “La Burbuja”, a diciembre 2015

El crecimiento en cantidad de tiendas solo se lograba con inversión que a la vez exigía un mayor enfoque a vender más para lograr un retorno de inversión.

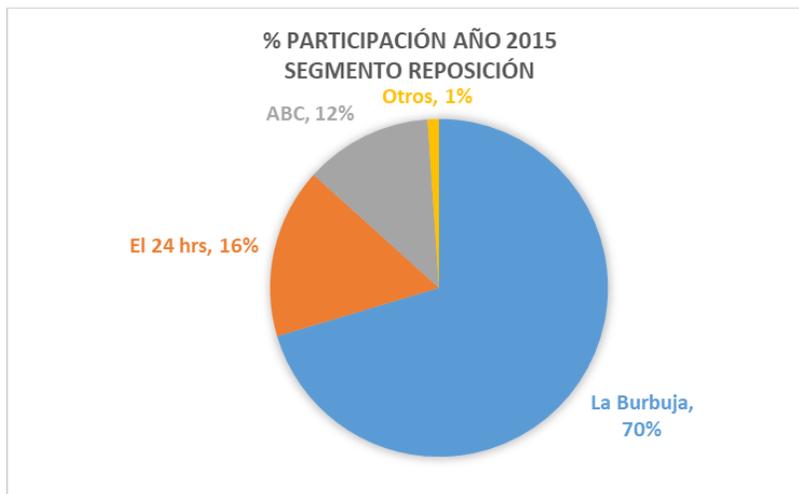
Figura 2 Crecimiento en cantidad de tiendas 2003-2015



Fuente: Reporte de Inteligencia “La Burbuja”, a diciembre 2015

El crecimiento de La Burbuja había logrado dominar el segmento de tiendas de Reposición con una participación del 70%.

Figura 3 Participación de las Tiendas de Reposición 2015



Fuente: Censo interno de tiendas

Los últimos años, hasta el 2015, La Burbuja había mantenido su dominio en participación en su segmento debido al enfoque de ventas haciendo sinergia entre el área comercial y operativa. Ambas tenían claro que una definía la estrategia y la otra la ejecutaba y retroalimentaba para hacer mejoras, pero que solo había un mismo objetivo: vender más para lograr la rentabilidad del negocio.

Trayectoria de Germán

German había estudiado la carrera de mercadotecnia y uno de sus primeros trabajos había sido en una compañía de botanas, en el área de “Trade Marketing”, donde su objetivo era incrementar la venta de botanas de cada punto de venta, “tienditas” a través de mejorar la exhibición, concursos a la fuerza de ventas, incrementar la cantidad de cobertura de puntos, diseño de exhibidores y publicidad. En esta compañía de botanas había estado siete años.

Posteriormente, German había sido contratado en La Burbuja como ejecutivo administrador de categorías, había empezado con categorías generadoras de margen como helados, dulces y mercancías generales. Él visitaba las plazas y tomaba las mejores prácticas de cada una para impulsarlas en otras plazas, por ejemplo, al modificar el planograma de una categoría o al descubrir que un producto que solo existía en una plaza y funcionaba entonces lo daba de alta para otras plazas buscando la mejora en ventas.

A los siete años como administrador de categorías lo habían invitado a ser el Gerente de uno de los Centros de Distribución en la Ciudad de México donde había

permanecido por tres años alcanzando los resultados que le encomendaron de reducción de capital de trabajo, logrando reducirlo en un 10%.

Equipo de trabajo de la plaza

German: Gerente de plaza se encarga de asegurar que la operación de la plaza y lo hace a través de un equipo de trabajo de Plaza.

Elena: Gerente de Operación se encarga de asegurar la operación de cada tienda, para esto le reportan los Supervisores de tienda.

Marina: Jefe de Planeación se encarga de asegurar los procesos de cada área, promover la mejora continua en cada área y facilitar la visibilidad a las áreas para la toma de decisión

Alfredo: Jefe de Administración y Control se encarga de la administración contable y del control de inventarios.

Karla: Jefe de Recursos Humanos se encarga de asegurar contar con talento en cada área de la compañía con el perfil y capacitación adecuada para el desempeño de sus puestos.

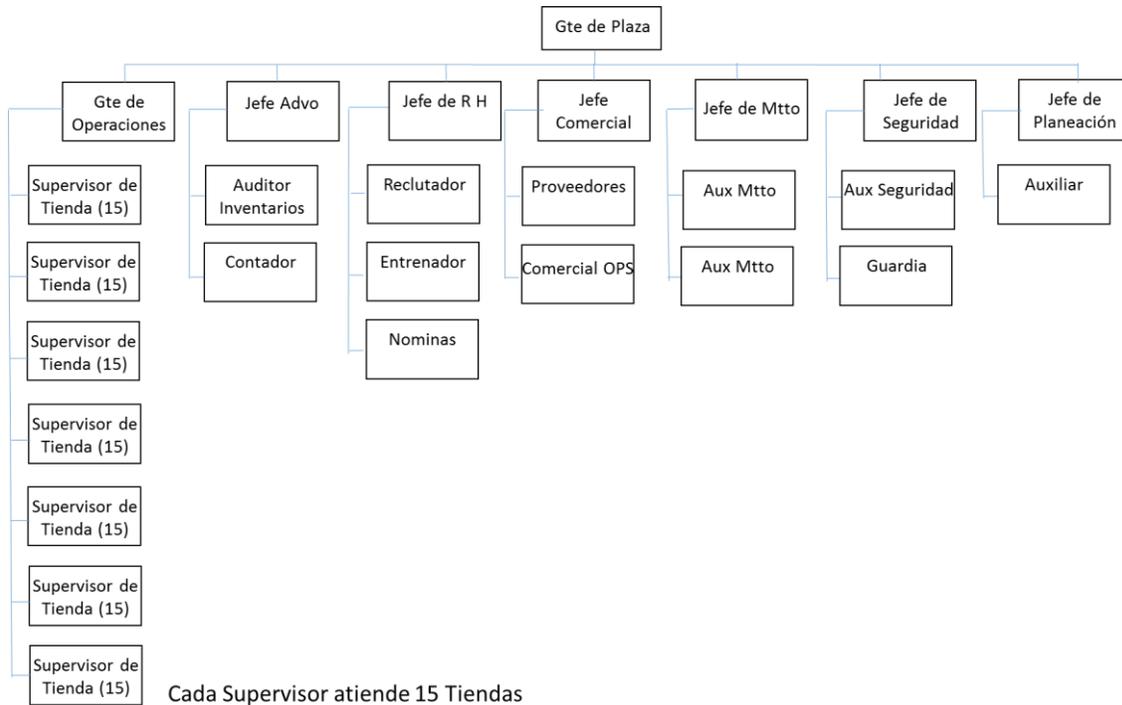
Pamela: Jefe Comercial se encarga de asegurar que se implementen las estrategias comerciales de la matriz de la compañía.

Fernando: Jefe de Mantenimiento se encarga de asegurar que las tiendas estén habilitadas para operar materialmente.

Salomé: Jefe de Seguridad se encarga de asegurar la prevención de robos.

Estructura organizacional

Figura 4 Organigrama de La Burbuja en cada Plaza



Enfoque Nacional vs Local, una gran oportunidad por crecer

German citó a junta mensual y solicitó se presentaran indicadores y accionables que ayudaran a la venta y que se compararan con el resto de las plazas. German pensó que debería saber, antes de la junta, en dónde había oportunidades, así que él mismo solicitó le prepararan información de la plaza donde la comparaba nacionalmente para poder enfocar el diálogo con su equipo para retarlo a mejorar aún más los resultados. La información se la preparó el coordinador de planeación de la plaza.

El equipo de Operaciones inició presentando dos indicadores de ejecución en tienda: Planogramas y Abasto. German al ver el indicador de la Plaza F en Cumplimiento de planogramas al 89% y Abasto al 88% en tiendas, preguntaba si alguna vez la plaza había llegado al 100% o por arriba del 90%. Elena, quién estaba presentando, contestó que la plaza había tenido la mejor calificación de la zona, que aspirar a más sería casi un sueño, entonces German preguntó al equipo si sabían cual plaza tenía el mejor % en esos indicadores a nivel nacional, pero nadie contestó. Elena tenía un buen liderazgo dentro del equipo, pero no le gustaba dar más de sí misma, prefería evitar complicaciones y cambios.

En la Tabla 2 se muestra la información que se visualizaba durante la junta, iniciando con lo que presentó el equipo de operaciones de la plaza que representa el cumplimiento a los indicadores de ejecución para la venta.

Tabla 2 “% Cumplimiento de Ejecución para Vender 2016” Cobertura de la Ciudad de México

Ranking	Plazas	Planograma	Abasto
1	Plaza F	89%	88%
2	Plaza C	87%	87%
3	Plaza B	85%	78%
4	Plaza D	83%	83%
5	Plaza E	80%	85%
6	Plaza A	78%	81%

Fuente: Reporte interno de Ejecución para la Venta 2016

En la Tabla 3 se muestra lo que Germán tenía para comparar a la plaza a nivel nacional.

Tabla 3 “% Cumplimiento de Ejecución para Vender 2016” Cobertura Nacional

Ranking	Plazas	Planograma	Abasto
1	Plaza M	100%	95%
2	Plaza N	100%	86%
3	Plaza G	99%	99%
4	Plaza L	97%	87%
5	Plaza H	96%	100%
6	Plaza K	96%	92%
7	Plaza J	94%	88%
8	Plaza F	89%	88%
9	Plaza C	87%	87%
10	Plaza B	85%	78%
11	Plaza D	83%	83%
12	Plaza E	80%	85%
13	Plaza A	78%	81%
14	Plaza I	78%	76%

Fuente: Reporte interno de Ejecución para la Venta 2016

Germán preguntó al equipo si la Plaza M era muy diferente a la F, porque aquella plaza podía cumplir con 95% y 100%, mientras que en la plaza F no pasaba de un 90%. Elena quiso contestar, pero al ver la cara de sus compañeros guardaba silencio, sentía que los traicionaba.

Controlar el gasto vs impulsar la venta

La reunión continuó y Alfredo, gerente administrativo de la plaza, presentó los indicadores de control del gasto, en donde brillaba la plaza F sobre el resto de las

plazas de la Ciudad de México. En la Tabla 4 se muestra el comparativo de control de gastos como faltante de inventario y merma comparado con la venta por plaza de la Ciudad de México.

Tabla 4 “Comparativo de Control de Gastos y Venta por Plaza 2016” Cobertura Ciudad de México

Plaza	Venta	Faltante Inve	% Merma	\$ Merma
Plaza F	\$ 228,000	\$ 1,013	0.15%	\$ 342.00
Plaza E	\$ 168,750	\$ 1,468	0.40%	\$ 675.00
Plaza D	\$ 165,000	\$ 1,485	0.35%	\$ 577.50
Plaza B	\$ 189,000	\$ 1,493	0.20%	\$ 378.00
Plaza A	\$ 202,500	\$ 2,029	0.50%	\$ 1,012.50
Plaza C	\$ 227,500	\$ 2,730	0.26%	\$ 591.50

Fuente: Reporte interno de Control de Gasto y Venta 2016

German volteó a ver su reporte nacional de control de gastos y efectivamente en estos indicadores estaban muy por encima del lugar nacional. Nuevamente Germán volvió a preguntar si alguien del equipo sabía cuál plaza era el número uno a nivel nacional en control de gastos y nuevamente el equipo se mantuvo en silencio. En la Tabla 5 se muestra el comparativo de control de gastos comparado con la venta por plaza a nivel nacional.

Marina, quién era el coordinador de planeación, levantó la mano al sentir silencio y con otra pregunta de reflexión contestaba después de ver la información de los lugares obtenidos a nivel nacional en control de gasto y ejecución: “¿Será que nos hemos enfocado en darle prioridad en controlar lo que ya habíamos tenido en lugar de buscar mejorar la venta para dar mayor rentabilidad?” Germán contestó a la reflexión de Marina que muy probablemente podría ser una ceguera de taller, ya que era muy importante el control de gastos, pero no se podía dejar de crecer para duplicar el valor del negocio y preguntó si alguien más tenía otra observación y agradeció a Marina el que la hubiera hecho una.

Tabla 5 “Comparativo de Control de Gasto y Venta por Plaza 2016” Cobertura Nacional

Plaza	Venta	Faltante Inventario	% Merma	\$ Merma
Plaza F	\$ 228,000	\$ 1,013	0.15%	\$ 342.00
Plaza K	\$ 187,050	\$ 1,253	0.19%	\$ 355.40
Plaza E	\$ 168,750	\$ 1,468	0.40%	\$ 675.00
Plaza D	\$ 165,000	\$ 1,485	0.35%	\$ 577.50
Plaza B	\$ 189,000	\$ 1,493	0.20%	\$ 378.00
Plaza A	\$ 202,500	\$ 2,029	0.50%	\$ 1,012.50
Plaza L	\$ 191,560	\$ 2,050	0.80%	\$ 1,532.48
Plaza J	\$ 256,350	\$ 2,564	0.25%	\$ 640.88
Plaza C	\$ 227,500	\$ 2,730	0.26%	\$ 591.50
Plaza G	\$ 311,879	\$ 3,088	0.70%	\$ 2,183.15
Plaza N	\$ 260,878	\$ 3,131	0.35%	\$ 913.07
Plaza M	\$ 290,445	\$ 3,195	0.67%	\$ 1,945.98
Plaza I	\$ 289,045	\$ 3,469	0.30%	\$ 867.14
Plaza H	\$ 330,657	\$ 3,637	0.45%	\$ 1,487.96

Fuente: Reporte interno de Control de Gasto y Venta 2016

El equipo se quedó reflexivo, entonces German les pidió que se volvieran a reunir en 7 días, pero que reconsideraran las metas en los indicadores presentados.

Aspiración del equipo

Germán pesaba que en esa siguiente reunión tal vez aún no todos estuvieron convencidos de que la plaza pudiera lograr mejores resultados ya que ninguno comentó sobre la comparación nacional vs local. Sin embargo, sí había notado que era un gran avance el que Marina reconociera que había una ceguera de taller al enfocarse solo a los indicadores de control y que habían dejado los de ejecución que ayudaban a la venta. Pensaba que en la siguiente reunión él debería identificar cuántos del equipo aceptaban que había más reto para la plaza y si lo aceptaban a cuánto aspiraban retarse a nivel nacional. En pocas palabras, a cuál lugar o “ranking” querían llegar y si no aceptaban que debían retarse más entonces como él los motivaría al cambio para aspirar a un mayor resultado.

Conclusión

Germán sabía que el objetivo de la abarrotera desde que inicio había sido ser rentable y con esto generar bienestar a los empleados que trabajaban en ésta, eso él lo tenía claro y parecía que no había duda tampoco en el equipo de trabajo de él. Sin embargo, él notaba que el equipo parecía no darse cuenta de que la rentabilidad

de la plaza F podía ser mayor, que podían dar aún más. Él no alcanzaba a identificar en el equipo si era por conformismo, “ceguera de taller” o falta de visión. Germán citó al equipo fuera de las oficinas, quería un lugar con aire fresco, así que les dijo que la reunión sería en un pueblito mágico de Hidalgo. En esta reunión él sabía que debían salir con un plan que incluyera las prioridades de objetivos a lograr de la plaza, que debían saber cómo lo lograrían y en que se enfocarían para lograrlo.

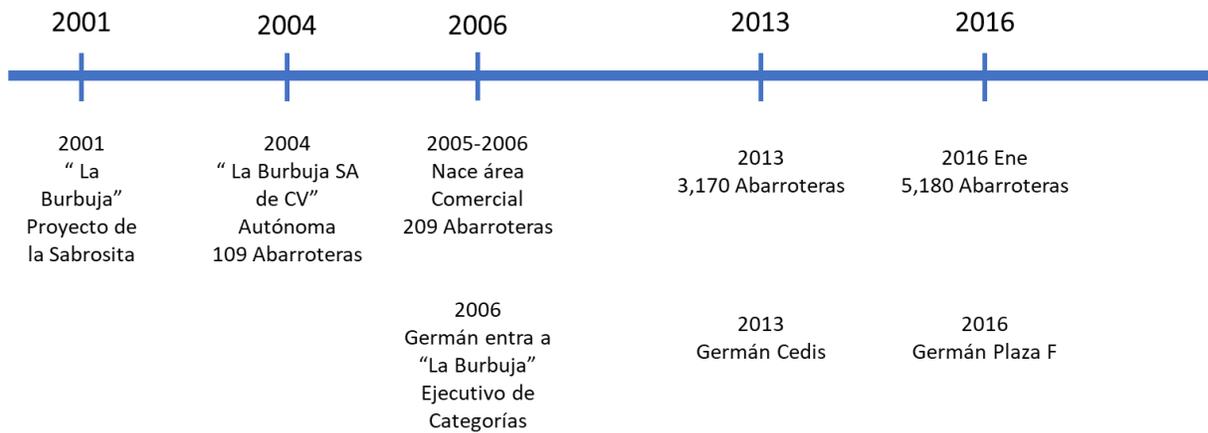
Solución

Hechos

1. La Burbuja
 - Negocio abarrotero de 300 m²
 - 14 años de existencia
 - Cuenta con 5,180 tiendas en 10 ciudades
 - Tiene el 70% del mercado de los abarrotes de 300 m²
 - Cada año crece 1% a tiendas iguales y 30% a tiendas totales, en promedio por la expansión.
2. Plaza F
 - Se encuentra dentro de la ciudad de México es una de las 6 plazas en la ciudad.
 - Tiene una rentabilidad del 4.2% (Utilidad / Venta)
 - Las tiendas de Plaza F son similares a las de otras plazas de la Ciudad de México, a pesar de estar ubicadas en segmentos de mayor ingreso A+ que comparadas con otras plazas que están en B, C y D.
 - Su Porcentaje de Ejecución no rebasa el 90% ocupando el 8° lugar nacional de las 14 plazas en este indicador.
 - Falta enfoque a la venta del equipo de trabajo
 - Es la plaza #1 de las 14 con el mejor control del gasto nacional
3. Cliente de Plaza F
 - Prefiere Calidad, Servicio y Rapidez vs precio y no lo encuentra en las tiendas.
 - Dispuesto a pagar más, pero obteniendo un buen servicio.
4. German, Gerente de Plaza F
 - Cuenta con 10 años en la abarrotera y desempeñado labores en 3 áreas de la misma (Comercial, Logística y Operaciones plaza)
 - Quiere mejorar la rentabilidad de la plaza, está convencido que existe una oportunidad derivado de la ubicación donde se encuentran las tiendas.
 - Quiere retar a su equipo de trabajo a dar mayores resultados que los actuales.
 - Identifica que existe un conformismo en los resultados de su equipo, pero no sabe si es falta de visión o ceguera de taller.
5. Elena, Gerente de Operaciones de la plaza F
 - Cuenta con 4 años de experiencia en el puesto.
 - Tiene liderazgo con la gente y no le gustan los cambios.
6. Alfredo, Gerente Administrativo de la plaza F

- Mantiene un excelente nivel en control de gasto de plaza, a nivel nacional
7. Marina, Coordinador de Planeación y Procesos plaza F
- Muestra apertura ante Germán y el equipo, reconoce cuando hay oportunidad.
 - Tiene capacidad de síntesis.

Figura 5 Línea de tiempo



Análisis

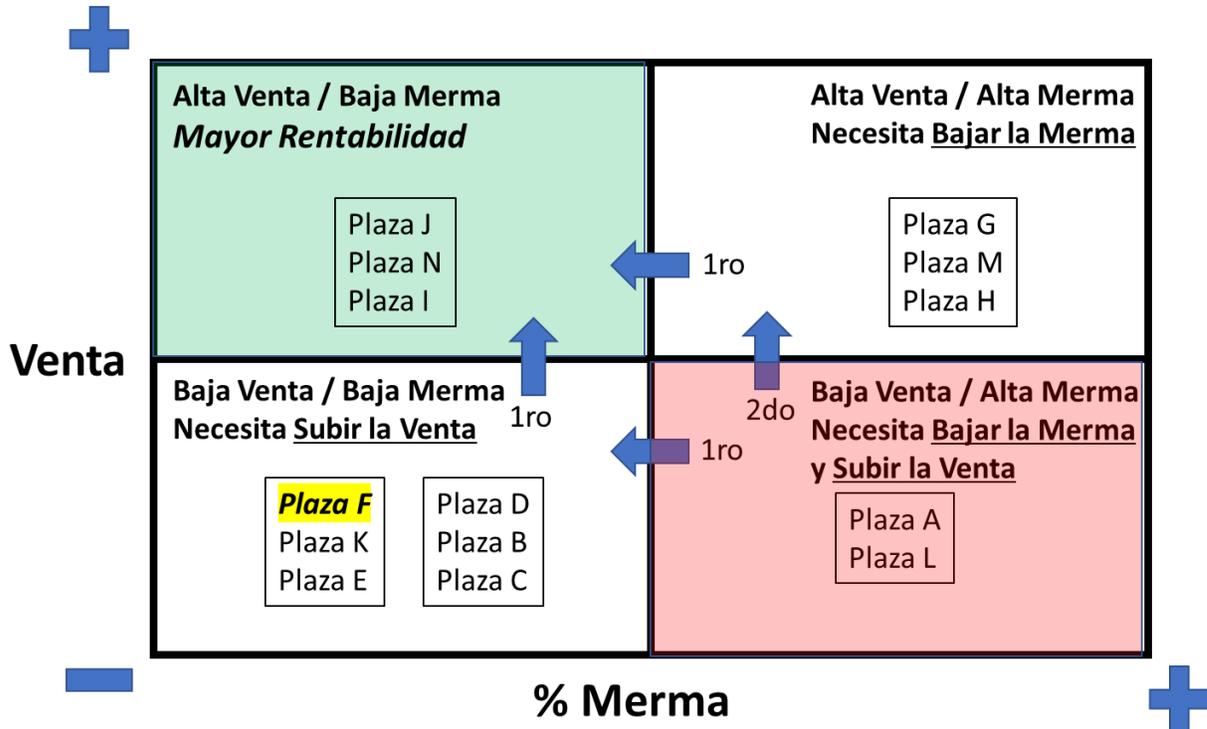
FODA

En el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se identifica que la plaza se ha enfocado en mantener el control de los gastos, pero no así el buscar la mayor rentabilidad a través de incrementar la venta y que es debido a la "ceguera de taller"

Figura 6 Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de Gastos • Equipo con Experiencia en el puesto • % de cobertura de tiendas • Alto Volumen de compra 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes con alta capacidad adquisitivo que falta captar
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a la venta • Ejecución en Planogramas y Abasto • Nivel de Servicio • Conformismo del Equipo de Trabajo 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia pequeña con alto servicio

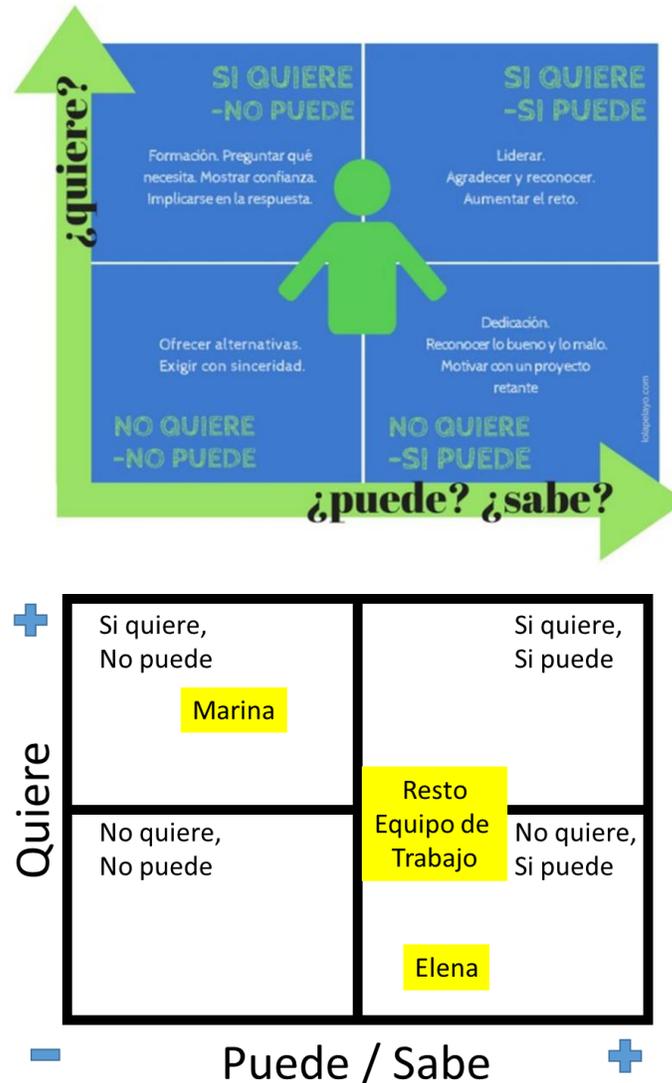
Figura 7 Mapeo de Plazas entre Venta y % Merma



En este cruce de venta y % merma se confirma que la plaza mantiene un control sobre los gastos muy bueno comparado con el resto de plazas tanto nacional como

regional, sin embargo, no así en las ventas ya que se encuentra por debajo del promedio de ventas nacional. Para poder mejorar su rentabilidad debe mantener el nivel de merma e incrementar las ventas, eso le permitiría acceder a una mayor rentabilidad.

Figura 8 Mapeo del personal del Equipo de Trabajo



Fuente: <https://www.cambiarparacrecer.com/preguntas-poderosas-gestion-personas-liderar/>

Elena es la persona clave en el equipo por ser la Gerente de Operaciones y es importante identificar si ella es quién debe estar en esa posición, y si lo es, entonces cómo ayudarle a que haga las mejoras en la plaza.

Diagnóstico

Tenemos oportunidad de mejorar la rentabilidad derivado de que el equipo de trabajo de la plaza está conforme con los resultados a nivel local, ya que no han ampliado su visión de negocio.

Un equipo de trabajo que puede, quiere, pero no se da cuenta de la oportunidad que tiene de mejorar.

Alternativas de Solución

1. Cambiar al equipo de trabajo y enfocarlo a incrementar la rentabilidad a través de mejorar la venta.
 - a. Dar de baja al equipo actual empezando por Elena quién no le gusta los cambios y difícilmente se adaptará a un mayor reto.
2. Incrementar la Rentabilidad de la Plaza
 - a) Incrementar la visión del equipo de trabajo. Hacer partícipe al equipo de trabajo para encontrar las oportunidades a mejorar en la plaza.
 - b) Asegurar que todos los miembros del equipo estén participando en el desarrollo de la mejora de rentabilidad de la plaza. Deben encontrar oportunidades para incrementar la venta aprovechando que las tiendas atienden a clientes de segmento A+.
3. Retar y Motivar al Gerente de Operaciones, Elena, para buscar mayores retos ya que el Gerente de Operaciones es un puesto de liderazgo clave que debe contagiar a otros de la mejora.
 - a) Hacer partícipe al Gerente de Operaciones en reuniones con otras plazas para que amplíe la visión de negocio.
 - b) Encomendarle al Gerente de Operaciones un proyecto de incremento de ventas en tiendas para buscar la mayor rentabilidad, donde ella haga partícipe a encargados de tienda, área comercial y área de procesos.

Selección de Alternativa de Solución

Las alternativas #2 y #3 son las más indicadas ya que es necesario que el Gerente de Operaciones sea quién empuje la mejora del negocio, este puesto es el que marca el ritmo en el resto de áreas que le habilitan a lograr la mejora y de paso también Germán estaría desarrollando a Elena para un puesto mayor.