

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

SANTO TOMAS

**SEMINARIO
TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL**

**“LA CORRIENTE DEL ENTREPRENEURSHIP APLICADA
A LA EMPRESA WALMART”**

T R A B A J O F I N A L

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN COMERCIO

INTERNACIONAL

P R E S E N T A:

JOSÉ DE JESÚS MEDINA VÁZQUEZ

CONDUCTORA: DRA. CONCEPCIÓN HERRERA ALCÁZAR



MÉXICO, D.F.

JUNIO DE 2010

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	2
JUSTIFICACIÓN	2
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	4
1.1.- LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO	4
1.2.- ¿EN QUÉ CONSISTE UN PROCESO DE INNOVACIÓN?	7
1.3.- EL <i>ENTREPRENEUR</i>: LA PERSONA QUE DEBE HACER INNOVACIÓN	10

CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROBLEMA	14
2.1.- FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA DE <i>WALMART</i>	14
2.2.- EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA	17
2.3.- CORRIENTE ADMINISTRATIVA PARA PROPONER UNA SOLUCIÓN AL PROBLEMA	24
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	25
3.1.- BREVE BOSQUEJO DEL <i>ENTREPRENEURSHIP</i>	25
3.2.- ESTRATEGIAS PARA FORMAR TALENTOS	26
3.3.- PLAN <i>INTRAPRENEUR</i>	29
REFLEXIONES	33
RECOMENDACIONES	34
GLOSARIO	35
BIBLIOGRAFÍA	39

INTRODUCCIÓN

Walmart orientó el área de Logística como una de sus estrategias de negocio desde su arranque de operaciones en México, de tal manera que identificó los siguientes beneficios: capacidad de respuesta para sus negocios y servicio a proveedores.

La Innovación es la herramienta para mantener la delantera en el sector Logístico, de tal manera que en diferentes áreas se trabaja para lograrlo: cada nueva apertura de CEDIS debe de superar el diseño del anterior, mejorar el servicio así como el abasto a tiendas, ser eficientes la relación con proveedores y elevar la capacidad de distribución de la Red Logística.

Sin embargo hoy existen asimetrías en la Red de Distribución las cuales afectan el potencial innovador y restan impacto a los proyectos. De tal suerte que en la búsqueda de un objetivo común presento este trabajo para mejorar la administración del proceso de Innovación.

Se comienza este trabajo analizando los conceptos básicos acerca de la Innovación, el papel de la tecnología, planteamiento del proceso administrativo y principalmente las características de la persona que ejerce el liderazgo el *Entrepreneur*, del mismo modo expongo las características de las empresas con este tipo de cultura, todo lo anterior será desarrollado en el primer capítulo.

En el segundo capítulo encontraremos información referente a la empresa donde se presenta la oportunidad con el fin de entender el escenario, la evolución del problema, utilizare la herramienta de análisis FODA y expondré porque elegí *Entrepreneurship* como corriente administrativa para la solución del problema.

El tercer capítulo contendrá el desarrollo de mi propuesta la cual presento como solución, las estrategias y el plan de implantación de las mismas.

Finalmente comparto mis reflexiones y recomendaciones sobre este tema.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el área de Logística *WalMart* el proceso de Innovación no existen talentos que estandaricen la Red de Distribución de México.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un programa de desarrollo de talentos que estandaricen el proceso de Innovación en el área de Logística *WalMart* con el fin de ampliar la Red de Distribución de México.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Ubicar las áreas que actualmente están involucradas en los procesos de reingeniería para establecer liderazgo y trabajo en equipo.
2. Desarrollar un programa para talentos de la empresa
3. Conformar la estructura y metodología con base a la Red de Distribución.

JUSTIFICACIÓN

Es importante establecer el estándar y con esto la expansión del proceso de Innovación, en la empresa *WalMart* con el fin de que no se presenten asimetrías en los beneficios que se obtienen y que con esto se generen diferencias operativas en la Red de Distribución.

La sinergia y trabajo en equipo de la red depende de la disciplina operativa de cada CEDIS, ya que en la suma cuando se combinan las eficiencias logísticas se genera valor para la compañía así como una mejora cualitativa en el nivel de servicio a nuestros socios de negocio.

Cuando se realizan intercambios o apoyos entre la Red de Distribución se mide el beneficio que producen, de tal manera que la eficiencia operativa y la capacidad de producción es constante cuando los equipos comparten sus mejores prácticas.

Finalmente, se justifica la realización de este trabajo ya que los Equipos de trabajo altamente capacitados y organizados logran resultados en cadena, coordinar el trabajo en red y estructurar los beneficios de la innovación con un amplio espectro requiere de excelencia en ejecución y un método definido para su implantación a nivel Logística.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué beneficios cuantitativos y cualitativos se obtienen con una estructura definida para gestionar este proceso a nivel Red de Logística y Distribución?
- ¿Qué áreas de la organización son necesarias para la estandarización del proceso de Innovación a través de los talentos?
- ¿De quién depende el control y la gestión actual de los talentos?

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1.- La Innovación y el desarrollo tecnológico

Innovación y creatividad son conceptos altamente relacionados, dejar que fluyan se presenten o aprender a manejarlos es importante para proceder al desarrollo de proyectos:

El pensamiento creativo requiere una actitud que le permita explorar las ideas al mismo tiempo que manipula su conocimiento y experiencia. Desde esta perspectiva, se pueden probar varios caminos, primero uno, luego otro, con frecuencia sin recibir respuesta.

Puede usar ideas tontas, locas e imprácticas como punto de apoyo para crear ideas prácticas y nuevas. Ocasionalmente se puede incursionar por sitios vedados o lugares inusuales. En pocas palabras, al adoptar una visión creativa, al buscar lo diferente se abre a las posibilidades nuevas y al cambio. "...1/

¿Cuál es el punto de partida y a donde nos debe de llevar?

El pensamiento creativo no es solamente constructivo es también destructivo. A menudo es necesario romper una pauta para descubrir otras. Sea flexible con las reglas, Recuerde que rompiendo las reglas no necesariamente se llega a las ideas creativas, aunque es un camino. Y mantenerse en el mismo camino puede resultar eventualmente en un callejón sin salida." ...2/

1/Roger von Oech.- Sé Creativo, A Whack on the Side of the Head.- Avelar Editores 1996, p 12

2/Roger von, op.cit. p 77

Actualmente en la carrera por ser competitivas a las empresas no les basta con ser eficientes, es necesario representar un gran cambio en su sector y esto lo logran solo aquellas que están siendo innovadoras. De tal manera que aquellas que incorporan a su cultura corporativa el concepto y la práctica de la Innovación se encuentran en la delantera. En éste punto apoyo mi opinión como se expone en adelante:

La Innovación es “un proceso sistemático para mejorar un producto, un servicio o el modelo de negocios de una empresa para que sea percibida favorablemente por el cliente”.

Las Innovaciones de rompimiento ocurren cuando hay un avance tecnológico importante, o la creación de un nuevo concepto, que modifica drásticamente el panorama de la industria, y cambia totalmente la percepción del consumidor. No se trata de mejoras paulatinas, sino de grandes cambios con respecto al producto o servicio original.

A su vez, las innovaciones de rompimiento se pueden dividir en dos grupos:

- (1) Las relacionadas con rompimiento tecnológico, se refiere a nuevas tecnologías que vuelven obsoletas a las anteriores, ocasionando una gran mejora o cambio sobre el producto original.
- (2) Las innovaciones conceptuales se tratan de desarrollo de un nuevo concepto distinto y más amplio que el anterior, y que lo mejora sustancialmente. Se conocen a veces como “aplicaciones asesinas” (*killer apps*)”...^{3/}

Una vez que se supera la fase del concepto y la disciplina que implica la implantación del proceso innovador, es momento de medir el impacto real a los indicadores de la empresa pero sobre todo a la satisfacción del cliente.

^{3/}Luigi, Valdés.-Innovación, El arte de inventar el futuro,-Editorial Norma 2004, Resumido.com, pp. 1-3

La tecnología se constituye como la herramienta por excelencia para potencializar el proceso innovador, la pérdida de competitividad es uno de los síntomas que se aprecian en las empresas que no comprenden el problema del retraso en éste sector, sin embargo no todo cambio tecnológico constituye una ventaja:

La introducción y mercadeo de una tecnología disruptiva requiere un cambio radical. Las tecnologías de este tipo alteran la relación de una compañía con sus clientes y proveedores, perturban los arreglos financieros que las empresas han logrado para apoyar su actual mercado y tecnología.

Las tecnologías disruptivas tienen varias desventajas:

- A corto plazo, adoptar una tecnología de este tipo resulta en un producto de peor desempeño, no mejor.
- Atraen a un mercado mucho más pequeño, hasta que éstas sean ampliamente aceptadas.
- Ofrecen menos ganancias ya que son más baratas, pequeñas, simples y fáciles de usar. “...4/

La sugerencia del autor es favorecer las tecnologías sustentadas al ser más rentables y atractivas para el consumidor, el éxito de éstas se basa en que mejoran el producto así como el servicio mediante pasos sostenidos y cambios incrementales.

4/Clayton, M. Christensen.- El dilema del innovador.-Editorial Harper Business 1997, Resumido.com, p 1

1.2.- ¿En qué consiste un proceso de Innovación?

La cultura corporativa debe de ser el punto de partida del proceso de innovación, si toda la compañía trabaja enfocada y se crean las sinergias necesarias se logran grandes cambios en equipo: es necesario establecer los objetivos, ¿Cuál será la diferenciación de mercado?, ¿Qué necesidad del cliente se cubre?, ¿Existe un área encargada o se maneja con equipos multidisciplinarios?. También es posible realizar una revisión de la metodología propuesta:

Metodología práctica

- (1) Establecer un ambiente favorable para la creatividad e innovación.
- (2) Definir la estrategia y el modelo de negocio actual.
- (3) Reconocer los supuestos fundamentales que sustentan el modelo de negocio.
- (4) Establecer las nuevas ópticas acerca de la estrategia y los modelos de negocio.
- (5) Definir diferentes opciones estratégicas a partir de las nuevas ópticas.
- (6) Evaluar y seleccionar una estrategia original y superior.
- (7) Hacer de la innovación un proceso abierto, continuo y sistemático dentro de la empresa. “...5/

Esta propuesta está orientada al modelo de negocio donde la empresa alinea su propuesta de valor a su naturaleza y deber ser.

5/Luigi, Valdés, op.cit. pp. 3-4

Es importante notar que cada autor tiene énfasis diferente por campo pero con el mismo objetivo, por ejemplo este plan de innovación tiene una visión de 360 grados con el objetivo de integrar los factores internos y externos:

Plan de Innovación:

a) Introducción:

- Misión y Visión.
- El objetivo de su negocio en un párrafo.

b) Necesidad:

- Descripción del mercado y del segmento en cuestión.
- Las necesidades del cliente.

c) Aproximación:

- La descripción del producto.
- Planes de desarrollo y producción, diferenciación.
- Ventajas competitivas sostenibles.
- Modelos de negocio a aplicar.
- Planes financieros, de personal y de mitigación de riesgos.

d) Beneficios:

- Beneficios del cliente por costos, análisis del factor de valor.
- Beneficios de los inversionistas. Ganancias y retorno sobre la inversión.
- Beneficios del empleado.

e) Competencia y alternativas:

- Competencia, actual y anticipada.
- Ventajas competitivas.
- Barreras para entrar. "...6/

6/ Curtis, Carlson y William, Wilmot.-Innovación, Las cinco disciplinas para crear lo que desean lo clientes.- Editorial Crow Bussines 2006, Resumido.com, pp. 3-4

Desarrollo la implantación del plan en el área de Logística con base al material consultado
Resolución de problemas "...7/

Cuadro No. 1 “como mejorar la calidad y la gama de los productos que hacemos”

Seguimiento	Paso1	Paso2	Paso3	Paso4	Paso5
Descripción	Comunicar	Estructurar	Equipos	Sinergias	Métrica
Propuesta	Liderazgo	Programa	Misión	Impacto	Alcance
Beneficios	Cuantitativos	Cualitativos	Dimensión	Experiencia	Expansión
Solución	Replicar	Compartir	Asesorarse	Formación	Cultura
Metas	Productividad	Calidad	Servicio	Gastos	Talento

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del autor Fernández Romero de su obra Creatividad e Innovación en empresas y organizaciones año 2005

Innovar significa simplemente crear nuevo valor para el cliente e introducirlo al mercado. Cuando se combinan todas las innovaciones se crea lo que se llama un efecto de “economía exponencial”. Tenemos como premisa que el cliente y sus necesidades deben de ser el motor del proceso innovador, expongo el cuestionario básico para orientar nuestro seguimiento. Las cinco disciplinas de la innovación tienen en sí interrogantes que constituyen la guía para llegar a la creación de valor y satisfacción del cliente:

- Necesidades importantes ¿Esta innovación constituirá una patente diferencia tanto para los clientes internos como para los externos?
- Creación de valor ¿Cuáles son los beneficios?
- Campeones de la innovación ¿Quién es el líder del proyecto?
- Equipos de innovación ¿Cuál es nuestra visión?
- Alineamiento organizacional ¿Estamos listos? “...8/

7/Andrés Fernández Romero.-Creatividad e Innovación en empresas y organizaciones, Técnicas para la resolución de problemas.-Ediciones Díaz de Santos 2005, p 21-22

8/ Curtis, Carlson y William, Wilmot.- op.cit., p 2

1.3.- El *Entrepreneur*: la persona que debe hacer Innovación

Es importante destacar las habilidades o competencias humanas que son básicas para ejercer el liderazgo de los procesos de innovación:

Los innovadores poseen tres características fundamentales:

- **Intuición:** es la capacidad de tomar decisiones correctas contando con poca información. Aunque las decisiones tomadas con intuición parecieran ser más emocionales que racionales, hay evidencia que esta parte de la capacidad de la persona de relacionar información en su mente.
- **Coraje:** es la fuerza interior que ayuda a continuar adelante, cuando la mayoría de las personas rechazan sus ideas. Las innovaciones importantes suelen poner en peligro el status quo de ciertas personas, que seguramente mostrarán oposición (directa o encubierta).
- **Compromiso con el tiempo:** muchas ideas e innovaciones deben de esperar el tiempo necesario para que éstas maduren y se conviertan en realidad. En el pasado, muchas veces era necesario esperar décadas para que tuvieran aplicación. Hoy en día, se debe esperar menos, y cada día se reduce más el tiempo. "...9/

La jerarquía en este proceso no es importante siendo esta misma solo de carácter situacional.

9/Luigi, Valdés.- op.cit. p. 3

Las características del “*Champion*” que debe hacerse cargo de los proyectos de Innovación le permitirán rebasar el plano personal y desarrollar las sinergias que trabajando la red social le ayudará al logro de los objetivos:

Las características de un campeón:

- Innovador por sí mismo: entiende las cinco disciplinas de la innovación.
- Es edificante: le entusiasma inspirar a los demás para que indaguen en nuevas direcciones y haga nuevas cosas. Le entusiasma resolver los problemas del cliente de nuevas manera.
- Se responsabiliza personalmente: cuando surgen problemas inevitables, entra en acción y hace que todo continúe.
- Trabaja en equipo. Permite que los demás contribuyan con sus habilidades y talentos.
- Es buen socio: aprovecha las sinergias y los talentos compartidos.
- Es organizacionalmente responsable: consigue apoyos mediante los canales establecidos. “...10/

El liderazgo situacional es posible que de autoridad al líder del área, pero el liderazgo personal ayudara a que se logre comprometer a todo el equipo, esto marca fuertemente el papel estratégico del líder.

10/ Curtis, Carlson y William, Wilmot.- op.cit. p. 4

Las empresas tienen una cultura corporativa desarrollada, las empresas exitosas no solo la tienen, la viven, comparto la visión del autor:

Las más importantes iniciativas de cambio parecen tener estas cualidades:

- Están conectadas con metas y procesos de trabajo real.
- Están conectadas con mejorar el rendimiento.
- Están a cargo de personas que tienen la autoridad para actuar con respecto a esas metas.
- Buscan equilibrar la acción con la reflexión, conectando la indagación con la experimentación.
- Ofrecen a las personas más cantidad de “espacio en blanco”; oportunidades para pensar y reflexionar sin la presión de tener que tomar decisiones.
- Tienen por objeto aumentar la capacidad de las personas, individual y colectivamente.
- Se concentran en aprender sobre aprendizaje, en situaciones que tienen importancia. “...11/

11/Peter Senge.-La Danza del Cambio, los retos de sostener el impulso en Organizaciones abiertas al Aprendizaje.-Grupo editorial Norma 2000, pp. 38-39

Es vital empatar al individuo con la empresa de tal modo que la mezcla de estos dos factores contribuya en crear tendencias poderosas:

Características de las empresas con estructuras creativas:

- Colaboradores con ideas
- Canales de comunicación
- Práctica de métodos especiales y adecuados
- Contacto con fuentes exteriores
- Política heterogénea de personal
- Tolera prudentemente la excentricidad
- Su política es objetiva
- Valora las ideas por su valía y merito
- Utiliza procedimientos adecuados
- Se enfrenta con gusto a los problemas
- Se distingue por su flexibilidad
- Experimenta con nuevas ideas
- Genera discusiones
- Mayor diversificación
- Favorece la autonomía organizacional
- Existe una definición de funciones “...**12/**

Con el fin de lograr cambios significativos se debe buscar generar un nuevo ADN en la organización el cual tenga 3 dimensiones: Deseo: la necesidad de cambiar, Nueva visión: a donde llegar y Plan de acción: cómo llegar.

12/Andrés Fernández Romero.-Creatividad e Innovación en empresas y organizaciones, Técnicas para la resolución de problemas.-Ediciones Díaz de Santos 2005, pp. 192-193

CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROBLEMA

2.1.- Filosofía administrativa de Walmart

Emplea a más de 166 mil asociados. Sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1977 y por 9° año consecutivo ha sido reconocida como una Empresa Socialmente Responsable por el Centro Mexicano para la Filantropía.

- Misión: Contribuir a Mejorar la Calidad de Vida de las Familias mexicanas.
- Visión: Precios incomparables, Calidad de los productos, Servicio y Conveniencia de compra.
- Valores:

Respeto por el Individuo.- Tratamos a todos con respeto y dignidad. Procuramos que nuestros asociados vivan en un ambiente de respeto y dignidad dentro del trabajo con igualdad de Oportunidades. Valoramos a cada persona tenga o haga, posee un valor propio y se esfuerza por constantemente ser mejor.

Servicio al Cliente.- Existimos en el negocio para servir a nuestros clientes. Todos trabajamos para los clientes y socios que compran nuestra mercancía o requieren nuestros servicios. La mejor medida de nuestro éxito es identificar qué tan bien los atendemos.

Búsqueda de la excelencia.- Buscamos la excelencia sin importar nuestro puesto o área de responsabilidad dentro de la compañía. Para verdaderamente alcanzarla sumamos nuestras fortalezas individuales y nos fijamos altas expectativas.

www.walmart.com.mx

Historia

1958

Se abrió al público en la Ciudad de México la primera tienda Aurrera.

1960

Inicia operaciones Superama.

1964

Inicia operaciones Vips.

1970

Inician operaciones Suburbia y Bodega Aurrera.

1977

La acción de Cifra inicia cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores.

1991

Se firma un convenio de asociación con *Walmart* (50%-50%) para la apertura de Sam's Club en México, iniciando operaciones en Diciembre del mismo año.

1992

Se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Aurrera, Bodega Aurrera y Superama, así como los *Walmart*. Para ello se crean dos compañías: Cifra-Mart y WMHCM, de las cuales Cifra es dueña del 50% y *Walmart* del 50%.

1993

Inicia operaciones *Walmart*.

1994

Se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Suburbia y de Vips. Cifra detiene por completo su crecimiento independiente.

1997

Las compañías de la asociación se fusionan en Cifra, *Walmart* hace una oferta pública de compra de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, adquiriendo el control de la Empresa.

1999

Introducción de Precios Bajos Todos los Días en *Walmart*.

2000

Introducción de Precios Bajos Todos los Días en Bodega y Superama. Se aprueba en Asamblea de Accionistas el cambio de nombre, de Cifra S.A, de C.V. a *Walmart* de México S.A. de C.V.

2001

Conversión de las tiendas Aurrera, 24 unidades a *Walmart* y 10 a Bodegas.

2007

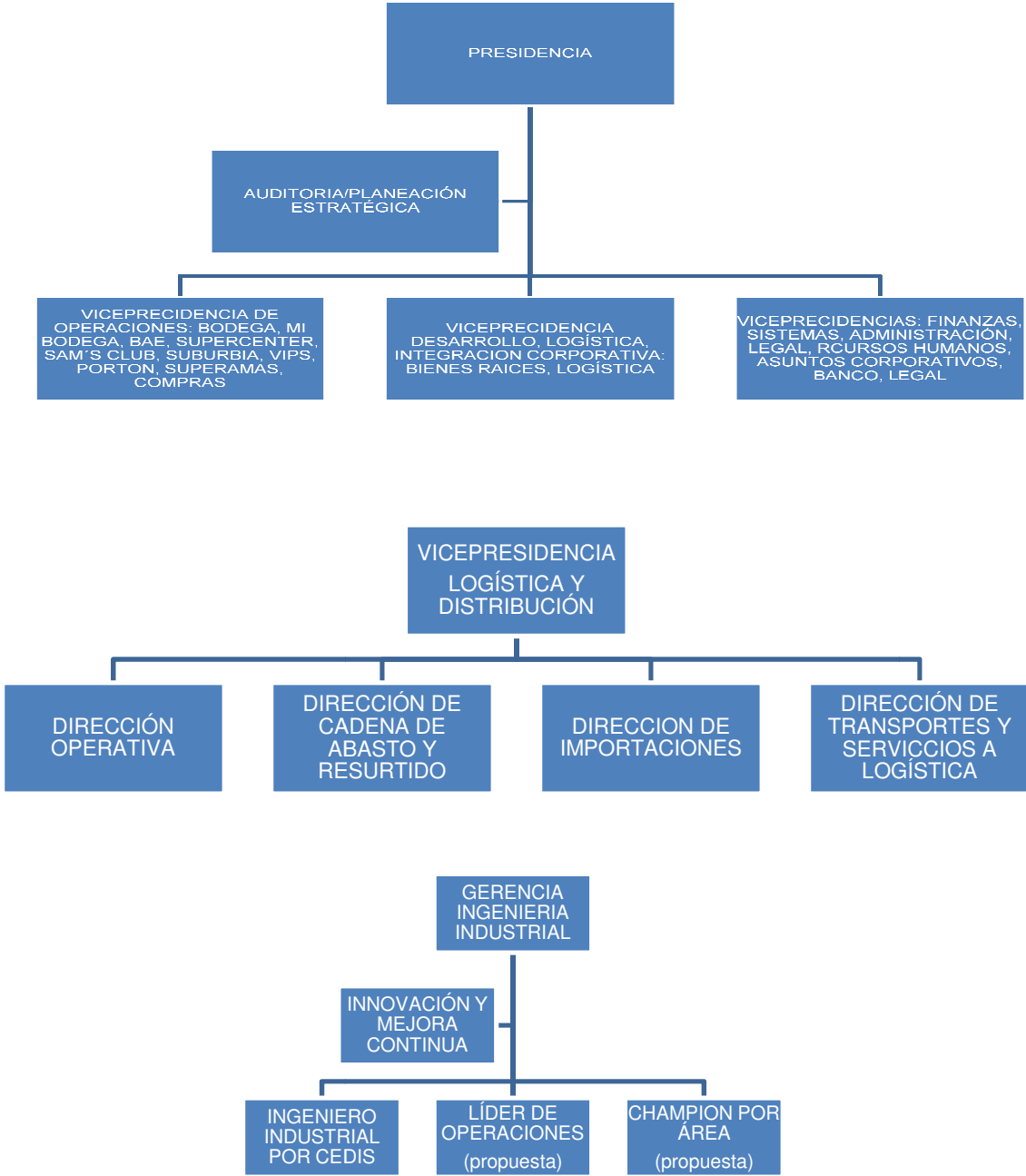
Inicio de operaciones Banco *Walmart* de México.

2010

Consolidación de operaciones de Centro América con *Walmart* de México.

**ORGANIGRAMA NUM. 1
Empresa WALMART***

ORGANIGRAMA WALMART*



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Internet www.walmart.com.mx

2.2.- Evolución del problema

El año 2000 se genera una estructura de mejora continua en la compañía “Ideas con Impacto” para incentivar la aportación de todos los negocios con el fin de agregar valor.

Fortalezas:

- Cultura de Innovación, se utilizan diferentes métodos: Kai Zen, Six Sigma, Círculos de Calidad, etc.
(Capacitación Corporativa)
- Cada CEDIS genera proyectos, existe una cultura de competencia.
(Operadores)
- La estructura de distribución es uno de los ejes estratégicos de la empresa.
(Operadores)

Oportunidades:

- El enfoque es diferenciado por negocio en la compañía.
(Presidencia)
- El *benchmarking* es parte de los procesos logísticos.
(Vicepresidencia)
- El respaldo de *Walmart International* es un soporte de primer nivel.
(Presidencia)

Debilidades:

- No está definido el liderazgo para Innovación.
(Vicepresidencia)
- La estructura de los equipos de trabajo para proyectos es diferente en cada CEDIS.
(Dirección de Operaciones)
- Existen áreas que no participan activamente.
(Operadores)

Amenazas:

- El área responsable es *staff* por lo cuál no existe comunicación estrecha con Logística.
(Subdirección de Planeación)
- El sistema de Innovación no fue bajado a todas las estructuras.
(Operadores)
- Crear objetivos a nivel red no está estructurado.
(Dirección)

En éste arranque la implantación del sistema de Innovación fue en un plano general el cuál provoco que se realizaran esfuerzos aislados, falta de información, se tuvieron diferentes visiones del futuro y de la mejora, en resumen no se capitaliza el potencial de la estrategia.

Para el 2005 se crea el área de Ingeniería Industrial con un solo objetivo: respaldar el crecimiento de la Red de Logística (aperturas de CEDIS).

Fortalezas:

- El equipo de Ingeniería reporta al Director de Logística.
(Dirección)
- Participan los Operadores más experimentados en el desarrollo de los proyectos.
(Dirección)
- El desarrollo de la Red de Distribución beneficiara a los Socios de Negocio.
(Vicepresidencia)

Oportunidades:

- Cada apertura aportaba mejoras en el diseño y funcionalidad de la Red de Logística.
(Ingeniería)
- La capacitación cruzada enriquece la visión del equipo.
(Operadores)
- Desarrollo de Talento y generación de eficiencias de Logísticas.
(Dirección)

Debilidades:

- La métrica para validar proyectos se desconoce.
(Operadores)
- Los CEDIS establecidos desconocen si las mejoras aplicaran solo a los nuevos o se establecerá una mecánica para aplicar las mejoras en ellos.
(Operadores)
- No está desarrollado el *Benchmarking* que sea válido para establecer cuál es la mejor práctica desarrollada.
(Dirección)

Amenazas:

- Nace con límites y con una visión de corto alcance.
(Vicepresidencia)
- El equipo que conforma Ingeniería Industrial es de origen externo a la organización por lo tanto su curva de aprendizaje fue muy larga.
(Gerencia)
- El diseño de la Red Logística es definido no así el de cada CEDIS.
(Vicepresidencia)

La segunda etapa supera los límites iniciales, existe ya estructura para crear sinergias a lo largo de la red, las deficiencias que se identifican están en el área de la métrica y control, falta el desarrollo de indicadores que faciliten la interpretación del costo beneficio de los proyectos.

En el 2010 se genera el proyecto para que cada CEDIS cuente con un equipo de Ingeniería dedicado ahora a las mejoras del mismo y replicar en tiempo a toda la Red Logística.

Fortalezas:

- Se cuenta con ingenieros en el área de operaciones que tienen la experiencia y el perfil para cubrir el puesto.
(Operadores)
- Todos los CEDIS cuentan con personal con experiencia en la Red Logística debido a la rotación en la misma.
(Operadores)
- La estructura de Innovación crece ampliamente abarcando la Vicepresidencia de Logística.
(Vicepresidencia)

Oportunidades:

- Las áreas que pueden mejorar el proyecto participan activamente.
(Ingeniería Industrial)
- Todas las áreas son responsables de generar al menos un proyecto anual de Innovación.
(Operadores)
- La Innovación es uno de los indicadores de eficiencia Operativa.
(Vicepresidencia)

Debilidades:

- El proceso de gestión esta difuso.
(Operadores)
- Se duplican esfuerzos en el mismo sentido.
(Operadores)
- Al tener diferentes proyectos en el mismo tema la elección por el más eficiente se retrasa.
(Dirección)

Amenazas:

- No se genera la sinergia entre CEDIS.
(Subdirección de operaciones)
- La expansión de los proyectos tiene baja velocidad.
(Gerencia de Ingeniería Industrial)
- Se detectan asimetrías operativas en la red.
(Operadores)

La madurez lograda en las etapas anteriores es parte importante del proceso de Innovación, en este punto las correcciones que se necesitan realizar son: homologar procesos y dinamizar la expansión de los mismos.

Realizando un resumen de los FODAS en las diferentes etapas de la implantación del proceso de Innovación podemos establecer que el problema principal es:

No está estandarizado el proceso de Innovación por lo cual este trabajo se debe desarrollar con el fin de que sea válido para toda la Red de Distribución y con esto se mejore la velocidad con la que se implantan los proyectos obteniendo beneficios de alto impacto. Homologar las buenas prácticas de distribución eliminara asimetrías operativas de tal manera que toda la Red de Distribución se discipline en la ejecución del programa de Innovación y gestione correctamente los proyectos.

Al mismo tiempo podemos establecer porqué los programas desarrollados no han surtido el efecto positivo que se buscaba al implantarlos debido:

- La competencia está orientada al desarrollo falta enfoque a la expansión
- Existe resistencia debido a las diferencias naturales de cada CEDIS (infraestructura, carga de trabajo, etc.)
- Los operadores no participan en un foro de difusión de los proyectos
- El área de Ingeniería trabaja en la métrica pero replicar los casos de éxito no es todavía una de sus prioridades.
- El liderazgo que empuje el crecimiento simétrico y la implantación a nivel red no está definido
- La difusión de los proyectos está orientada solo a una presentación pero no está ligada a un plan de implantación
- Los beneficios de los proyectos son poco abordados y la valides de los mismo queda en el terreno de la percepción

2.3.- Corriente administrativa para proponer una solución al problema.

Entrepreneurship

La administración de Talento es una prioridad en la empresa, así mismo las tareas para detectarlo e impulsarlo son actividades primordiales, con base a lo anterior la empresa puede obtener beneficios en el desarrollo de proyectos, mi enfoque está direccionado a retarlo:

Gran parte de nuestro sistema educacional nos ha enseñado a buscar la única respuesta correcta. Esta ruta es buena en ciertas ocasiones, pero muchos tenemos la tendencia a dejar de buscar otras respuestas cuando la primera ha sido encontrada. Esto es una lástima, porque con frecuencia es la segunda, tercera o cuarta respuesta correcta la que necesitamos para resolver un problema en forma novedosa. "...13/

Por lo tanto es la filosofía que utilizare para resolver el problema planteado es *Entrepreneurship* considerando las características que la integran:

- Es la corriente más adecuada debido a que está orientada a la Innovación
- El enfoque de esta corriente no es puramente teórico o de análisis involucra activamente que se llegue a la solución
- Su estructura requiere sinergias interdepartamentales
- La solución de problemas depende de un enfoque creativo
- Los cambios a gran escala son parte de la estructura de esta filosofía
- Se basa en toma de decisiones por el equipo involucrado y la ejecución del *staff*
- El resultado final siempre es el de maximizar las oportunidades

La combinación entre un equipo talentoso y la Innovación lograrán que los resultados lleven al siguiente nivel el desempeño actual.

13/Roger von Oech.- Sé Creativo, A Whack on the Side of the Head.- Avelar Editores 1996, p 39

CAPITULO III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

3.1.- Breve bosquejo del *Entrepreneurship*

Apoyándome en el las cinco disciplinas de la Innovación doy respuesta a la base para partir en la aplicación de mi propuesta:

- Necesidades importantes ¿Esta innovación constituirá una patente diferencia tanto para los clientes internos como para los externos?
Si, en el caso de los operadores permitirá establecer un sano esquema de competencia, compartir y ejecutar mejores prácticas en menor tiempo, elevar los estándares de calidad y productividad. Para nuestros proveedores y socios de negocio se elevara la calidad en el servicio así como los tiempos de atención.
- Creación de valor ¿Cuáles son los beneficios?
Cada proyecto que se desarrolle debe de generar un porcentaje mínimo de ahorro correspondiente al 25% del indicador de desempeño actual, los benéficos se medirán tanto cualitativamente como cuantitativamente.
- Campeones de la innovación ¿Quién es el líder del proyecto?
Ingeniería Industrial será el responsable a nivel Logística, se nombrara por CEDIS a un líder operativo y para cada proyecto un *Champion* por área.
- Equipos de innovación ¿Cuál es nuestra visión?
Crear valor a la Red de Distribución con base a Innovación siendo un equipo talentoso y comprometido.
- Alineamiento organizacional ¿Estamos listos?
Si, este año es clave para la evolución de Logística ya que se realizaran proyectos de Reingeniería que elevaran nuestro desempeño al siguiente nivel (cambio de sistemas de distribución, transportes, resurtido y renovación de la infraestructura)

3.2.- Estrategias para formar talentos

Con base a lo planteado en el capítulo II propongo el perfil del *Champion* que se debe de integrar al equipo de Innovación:

Las características de un campeón:

- Innovador por sí mismo: se realizara un comité para evaluar sus aportaciones y propuestas a la empresa.
- Es edificante: verificar si su comportamiento es ejemplar, tienen buena actitud y si cumple con la cultura de la compañía.
- Se responsabiliza personalmente: establecer claramente la línea de reporte, la carga de responsabilidad así como el marco para la toma de decisiones.
- Trabaja en equipo: para cada proyecto se estableceremos el *staff* mínimo para el logro del objetivo.
- Es buen socio: realizar un balance del cumplimiento al plan con base a las sinergias establecidas.
- Es organizacionalmente responsable: mediante un *Gant* se dará seguimiento a la evolución de los proyectos.

Es definitivo que la práctica es la evidencia tangible del progreso, de tal manera que el programa que sugiero es de constante reto al talento aplicable a los niveles de mandos medios y gerencia:

- Programar rotación por área que genere una visión completa del negocio, (dos años para el desempeño promedio y un año para alto desempeño).
- Asignar proyectos a los asociados de alto desempeño con base a los indicadores que se encuentren en un factor crítico ó que tengan una tendencia estacional, no importando el área de competencia (capacitación, recursos humanos, ingeniería, operación, etc.).
- Reingeniería deberá desarrollar un programa de conferencias semestrales invitando expertos en el tema internos ó externos (expo Logística, Universidades, etc.).
- La capacitación incluirá el modelo de Innovación en el cuál el asociado recibirá las bases teóricas y la metodología correspondiente para desarrollar proyectos.
- El proceso de promoción requerirá la presentación de un proyecto que mínimo cumpla seis meses de estar funcionando.
- Realizar un concurso de Innovación evaluando: impacto, costo beneficio, creatividad, menor inversión, etc.

El salto cuantitativo que propongo es energizar la estructura de Innovación, en un ambiente profesional altamente competitivo se requiere que la brecha que existe entre la teoría y la acción disminuya drásticamente, equivocarse es parte del proceso del éxito, el que nunca se equivoca es aquel que nunca intenta algo nuevo.

El soporte necesario para generar el inventario de talento requiere de actividades que involucran a la Gerencia y al área de Capital Humano:

- Generar el catalogo de talento
- Historia de vida
- Historia profesional
- Preparación académica
- Evaluaciones de desempeño
- Realizar *Assessment*
- Evaluación de cultura
- Balance de competencias técnicas y humanas
- Asignar un *Coach* para el *Champion*

La elección de los mejores candidatos es clave y requiere de una valoración de 360°

3.3.- Plan *Intrapreneur*

El punto de partida es primeramente estandarizar los procesos de la Red de Distribución, en paralelo se llevara la administración de los nuevos proyectos:

- Realizar un mapeo de funciones y actividades
 - Análisis de las prácticas operativas
 - Elegir las mejores prácticas para homologar el desempeño
- Establecer el punto de equilibrio operativo así como el periodo de implantación

La mejor forma de generar una estandarización es tener como base la Misión de Logística:

- a) Mejorar la productividad en un 10%
- b) Incrementar la venta por viaje en un 5%
- c) Elevar el compromiso de nuestra gente al 85%
- d) Trabajar en el indicador de retención 76%
- e) Elevar la utilidad al doble del sector

Al comunicar la propuesta de un proyecto Ingeniería industrial deberá compartir los siguientes datos:

- Estrategia de la Misión de Logística que se alinea
- Manejo de indicadores y métrica correspondiente
- Exponer los beneficios en valor y porcentaje
- Establece los beneficios

- Cualitativos: Cultura, Motivación y Competencia
- Cuantitativos: Ahorros, Inversión y Generar compromiso

- Compartir el programa de tiempos y funciones
- Orientarse a resultados con base a la medida establecida del éxito
- Elaborar un COE

Equipos de trabajo:

CEDIS:

- Ingeniería Industrial, coordinador.
- Líder de área, *Champion*:

- Prevención de Pérdidas.
 - Tráfico.
- Aseguramiento de Calidad.
 - Capital Humano.
 - Gerencia Operativa.
 - Mantenimiento.

El objetivo es que en todos los proyectos las áreas del CEDIS participen, los expertos son necesarios porque aportan solides al desarrollo, también es valiosa la aportación de aquellos que no están relacionados con el mismo debido a que ellos pueden aportar una visión totalmente “fuera de la caja”

Logística:

- Programas de Logística
 - Resurtido
 - Importaciones
 - Transportes
 - Tienda amiga

Incluir a las áreas *staff* permitirá dar un enfoque global aplicable a la empresa.

Gestión

En todos los proyectos la ruta será la misma:

- Propuesta por el *Champion*
- Validación de Ingeniería Industrial
- Autorización del Subdirector para iniciar desarrollo
- En el caso de que se requieran recursos que por política exceden los montos se requerirá autorización del Director ó Vicepresidente

Administración

Se debe de contar con una base de datos que integre la información de toda la Red:

- Proyectos en desarrollo por CEDIS
- Piloto en cada CEDIS, una vez que se valido el desarrollo del proyecto original es obligación de todos los CEDIS corres sus pruebas para tener resultados comparables.
- La fase de desarrollo tiene un máximo de dos meses
- El período de implantación máximo un mes

Proyecto que se desarrolle en cualquier CEDIS y que sea validado tendrá que ser aplicado en la Red de manera inmediata.

Calendario de actividades:

Enero: publicar convocatoria para integrarse al equipo de Innovación y selección del mismo.
Febrero: entregar el “Reconocimiento a la Innovación” del año anterior, revisar el catalogo de proyectos y arrancar los pilotos
Marzo: mejoras del piloto, evaluación y reporte trimestral de avances (conferencia en red de subdirectores).
Abril: se ejecuta como cambio definitivo o se elimina
Mayo: programar conferencia sobre Innovación
Junio: reporte trimestral de avances (conferencia en red de Ingeniería industrial).
Julio: visitas cruzadas por parte de Ingeniería para auditar procesos
Agosto: realizar la “Expo Innovación” para difundir masivamente en toda la red
Septiembre: reporte trimestral de avances (conferencia en red de líderes de área).
Octubre: encuesta masiva para detectar puntos críticos
Noviembre: elaborar el <i>master plan</i> a 5 años
Diciembre: resumen anual de resultados (conferencia en red de <i>champions</i>).

El objetivo del calendario es proporcionar tramos de control, con base a estos se tendrá una visión clara de avances.

REFLEXIONES

¿Por qué cambiar?

Por el solo hecho de que realizamos nuestras funciones de la misma manera desde hace mucho, en sentido contrario la evolución del sector es grandísima, hay proveedores de servicio logístico, se tienen adelantos en el transporte, sistemas, infraestructura, etc.

“Cambiar es ahora la imperiosa necesidad de mantenerse competitivo”

Es muy singular que en empresas de gran tamaño se presentan oportunidades de dimensiones pequeñas, de ahí que es difícil distinguirlos y medir el impacto que tienen en la eficiencia de la empresa, para mí esto puede ser un virus que silenciosamente se multiplica y en determinado momento provocar problemas significativos y de gran espectro debido a que están presentes en diferentes niveles de la estructura.

El factor humano es determinante, se puede tener un equipo muy competitivo y disciplinado, lo anterior genera resistencia al cambio, pasión por sus propias ideas y escepticismo a la nueva idea derivado de que son expertos en el tema.

Las organizaciones actuales ya no requieren alguien que mantenga el estándar, el presente es para los profesionales que tienen una visión y que son capaces de transmitirla a su equipo logrando resultados de alto impacto. Hoy en día no te contratan por cubrir un perfil, lo que requieren las empresas es ponderar el valor agregado que aportaras, la Innovación es un factor profesional de diferenciación importante y decisivo.

Distinguir entre la tarea y la misión implica replantear nuestros alcances, la mejor manera de lograr un enfoque más objetivo es alejarnos de nosotros mismos

RECOMENDACIONES

La estructura propuesta potencializa las eficiencias operativas en menor tiempo y privilegiando la competitividad en el sector, hoy Logística *Walmart* es un ejemplo en su sector, es parte de una de las empresas más admiradas, por lo tanto es parte de la cultura corporativa cada vez que se llega al punto más alto elegir un nuevo pico y en éste enfoque mi propuesta tiene sentido.

El esquema que propongo es un enfoque directo para reestructurar la administración del proceso de Innovación, comparto la metodología que considero tendrá un impacto amplio no solo en el área de operaciones, ya que es compatible para las áreas *staff* a las cuales se les integra de forma activa.

Actualmente ya existen carreras específicas de Logística, profesionalizar el desempeño es vital para las empresas que aspiren a mantenerse en la delantera en su sector, la organización la cual es altamente competitiva en la ejecución tiene la mitad de la tarea realizada, debe de trabajar en desarrollar como soporte de su futuro una formación académica de sus colaboradores y establecer un programa de actualización.

Finalmente que el proceso de Innovación sea una práctica estructurada en la organización crea una cultura de mejora continua, cuando la disciplina operativa se conjuga con la cultura laboral las empresas se vuelven altamente competitivas y su personal eleva su compromiso así como las aportaciones.

GLOSARIO

Assessment- Es un método de evaluación de personas. Incorpora varias técnicas (*tests* psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato. En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar personas y promocionar personas dentro del marco de instituciones o de empresas. Algunas empresas de recursos humanos creen que con esta metodología se garantiza las mejores contrataciones combinando las técnicas más completas y fiables. Con eso las empresas mejoran la gestión de su capital humano, aumentan sus ventas, disminuyen los problemas de personal y potencian el futuro de la empresa.

Benchmark.- Es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo, frecuentemente en comparación con el que se refiere específicamente a la acción de ejecutar un *benchmark*. La palabra *benchmark* es un anglicismo traducible al castellano como comparativa.

CEDIS.- Centros de Distribución = *Distribution Centers*, actualmente la distribución centralizada realizada por las mismas empresas ha dado como resultado el desarrollo logístico de estos almacenes cuya función es consolidar la mercancía de diferentes proveedores para posteriormente realizar el envío a sus puntos de negocio.

Circulo de Calidad.- Se trata de una práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo voluntario de trabajadores, se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo. Las conclusiones y resultados de estos grupos, son elevadas a las personas con responsabilidad y capacidad de decisión sobre su implantación, quienes las analizan y estudian, decidiendo su aprobación y dotándolas de recursos para llevarlas a cabo.

Coaches.- (que procede del verbo inglés *to coach*, entrenar) es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

FODA.- El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Entrepreneur.- Un empresario es una persona que tiene la posesión de una nueva empresa, el riesgo o la idea y asume responsabilidad significativa para los riesgos inherentes y los resultados. Emprendedor en inglés es un término que se aplica al tipo de personalidad que está dispuesta a tomar sobre sí misma o a sí mismo una nueva empresa o empresa y acepta la plena responsabilidad por el resultado.

Estrategia.- Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. En el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". En ese sentido, se dice que existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno.

Ingeniería.- Es el saber aplicar los conocimientos científicos a la invención, perfeccionamiento o utilización de la técnica en todas sus determinaciones. Esta aplicación se caracteriza por utilizar principalmente el ingenio de una manera más pragmática y ágil que el método científico, puesto que una actividad de ingeniería, por lo general, está limitada a un tiempo y recursos dados por proyectos. El ingenio implica tener una combinación de sabiduría e inspiración en la práctica.

Innovación.- Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

KaiZen.- (el uso común de su traducción al castellano es "mejora continua" o "mejoramiento continuo"). Kaizen una estrategia o metodología de calidad en la empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo. Kaizen es hoy una palabra muy relevante en varios idiomas, ya que se trata de la filosofía asociada al Sistema de Producción Toyota, empresa fabricante de vehículos de origen japonés. “¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!” es la base de la milenaria filosofía Kaizen, y su significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas.

Killer-app.- Aplicación asesina (del inglés: *killer application*) es una aplicación determinante, es decir, que su implantación supone la definitiva asimilación por los usuarios. Una aplicación denominada como tal ejerce una enorme influencia en el desarrollo de posteriores desarrollos y en la forma como se ofrece un servicio. Su éxito también se suele asociar a la acelerada implementación, incluso capaz de determinar su éxito o fracaso.

Logística.- (del inglés *logistics*) es definida como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. La técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información. La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas son el puente entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia. La logística empresarial cubre la gestión y la planificación (Administración) de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

Reingeniería.- Significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias. Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Sinergia.- Una sinergia (del griego συνεργία, «cooperación») es el resultado de la acción conjunta de dos o más causas, pero caracterizado por tener un efecto superior al que resulta de la simple suma de las dichas causas.

Six Sigma.- Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente. Seis sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma representa tradicionalmente la variabilidad en un proceso y el objetivo de la metodología seis sigma es reducir ésta de modo que mi proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrés Fernández Romero.-Creatividad e Innovación en empresas y organizaciones, Técnicas para la resolución de problemas.-Ediciones Díaz de Santos 2005
2. Clayton, M. Christensen.- El dilema del innovador.-Editorial Harper Business 1997, Resumido.com
3. Curtis, Carlson y William, Wilmot.-Innovación, Las cinco disciplinas para crear lo que desean lo clientes.-Editorial Crow Bussines 2006, Resumido.com
4. Luigi, Valdés.-Innovación, El arte de inventar el futuro.-Editorial Norma 2004, Resumido.com
5. Peter Sence.-La Danza del Cambio, los retos de sostener el impulso en Organizaciones abiertas al Aprendizaje.-Grupo editorial Norma 2000
6. Roger von Oech.- Sé Creativo, *A Whack on the Side of the Head*.- Avelar Editores 1996
7. www.walmart.com.mx