



FACULTAD DE CONTABILIDAD
Y ADMINISTRACION

27

15 2001

88

88

COORDINACION DE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
EXAMENES PROFESIONALES



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

PROYECTO PARA LA INTEGRACION AL COMERCIO
ELECTRÓNICO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER
EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

GERARDO CHRISTIAN HALBINGER PÉREZ
MARLENE NAVARRETE NAVARRO

ASESOR:

LIC. SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ
CATEDRÁTICO DE LA FACULTAD



MEXICO, D.F.

287333

200



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

!

A Dios:
Por guiarme hasta aquí de esta forma.

A mi esposa Marlene:
*Por tu amor, vida y presencia.
Gracias por ayudarme a cumplir mis sueños*

A mi hijo Axel:
Porque te has convertido en el motor de mi vida

A mis padres Gerardo y Sara Elena:
Porque encarnan mi concepto de lo que es una bendición.

A Federico Halbinger y Christian Halbinger Frank:
*Porque son las raíces de donde provengo
y el tronco de este trabajo*

A mi asesor de tesis Sergio Hernández:
Porque más que asesor eres mi amigo

A mi familia:
Gracias por estar a mi lado

Gerardo Halbinger

A Papá Dios:

*Por permitirme vivir uno de los momentos
mas importantes de mi vida*

A mi esposo Gerardo:

*A mi gran amor,
porque desde hace 8 años somos el mejor equipo...
¡¡sigamos adelante!!*

A mi bebe Axel:

*Por ser la estrellita que ilumina mi universo
y me hace ser siempre mejor.*

A mis padres Juan y Ofelia:

*Por su amor,
sacrificios y su lucha constante
de hacer antes lo que soy hoy.*

A mis hermanos:

*Jariany, Gisela, y Juan,
como su hermana mayor espero seguir siendo
una buena guia para ustedes, los quiero.*

A mi asesor de tesis:

*Porque maestros como usted nos enseñan a nadar.
Gracias por ser un lobo de mar.*

Marlene Navarrete

RESUMEN

Este trabajo representa una gran satisfacción debido a que no sólo es un sistema puente para terminar la carrera, sino significa la base de muchos proyectos posteriores tanto para la empresa en su organización como metodología para nuevos productos.

A raíz de la realización de la página, construimos simultáneamente una metodología universal para la formulación de proyectos en Internet y comercio electrónico.

La empresa que nos dio las facilidades para realizar este trabajo (El Troquel, S.A. de C.V.) no sólo decidió invertir más recursos sino también, utilizar parcialmente este sistema para otros giros con la satisfacción para nosotros que ya obtuvo beneficios múltiples. Estos son:

- 1.- Presencia en Internet con actualización continua.*
- 2.- Organización de líneas de productos con visión de largo plazo en el comercio electrónico.*
- 3.- Incremento de tráfico en Internet de 500 visitas promedio mensuales.*
- 4.- Replanteamiento estratégico del negocio para afrontar nuevos paradigmas de comercialización en la globalización.*
- 5.- Sensibilización de la dirección de la importancia de la integración de nuevas tecnologías en comercio electrónico.*
- 6.- Comercialización de asesoría en comercio electrónico a empresas en general permitiendo el aprendizaje permanente con otros negocios y formas de venta de productos y servicios.*

Indice

Página	Tema
I	AGRADECIMIENTOS
III	RESUMEN
IV	INDICE
1	Invitación
2	Introducción
4	<u>CAPÍTULO 1</u>
	<u>HISTORIA Y ANTECEDENTES</u>
5	<u>Antecedentes del fundador</u>
7	<u>Las generaciones</u>
8	Mapa de ubicación de la empresa
9	Los avances en los últimos 25 años
14	Teorías administrativas relacionadas con los últimos 25 años de El Troquel.
16	Ficha técnica
18	Análisis de transición generacional
22	<u>CAPÍTULO 2</u>
	<u>PLANEACION DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS</u>
23	Misión y compromisos
24	Análisis de fortalezas y debilidades
29	Lineas de productos
42	Estrategias
49	<u>CAPÍTULO 3</u>
	<u>ORGANIZACIÓN Y CONOCIMIENTOS DE PRODUCTOS</u>
50	Teoría de sistemas
51	Insumos
54	Proceso
63	Uso de links y libro de calculo
66	<u>CAPÍTULO 4</u>
	<u>Dirección orientada a Internet</u>
67	El proceso de venta
68	Conformación de la direccion actual
69	Hoja de pedidos
71	Análisis de el sistema de franquicias

74	Internet como herramienta de direccion
86	<u>CAPITULO 5</u>
	<u>Acciones de control para la estrategia</u>
89	Control de ventas
92	Productos
93	Internet
97	CONCLUSIONES
98	RECOMENDACIONES FINALES A LA FACULTAD
99	BIBLIOGRAFIA, HEMEROGRAFIA Y SITIOS EN INTERNET

Estimado Sinodal:

Este trabajo tiene como finalidad auxiliar a la pequeña empresa El Troquel S.A. de C.V. en su integración al comercio electrónico mediante el uso de una combinación de técnicas administrativas, planeación estratégica, mercadotecnia y por supuesto programación en Internet.

El proyecto se inició en Diciembre de 1999 y fue calificado por el Lic. Sergio Hernandez y Rodriguez en Junio del 2000. Tuvo una revisión y actualización final en Octubre del mismo año y por su naturaleza teórico-práctico el proyecto se sigue actualizando pero ya con resultados directamente en Internet.

Es por eso que le invitamos a usted a consultar la página en Internet producto de este trabajo en la dirección electrónica:

www.troquel.com.mx

donde podrá conocer el resultado de nuestra investigación aplicado en la realidad

De igual forma hemos creado un lugar especial dentro de la página de la empresa especialmente para nuestros sinodales donde brindamos guías de referencia rápida de la tesis y lo que en ella se expone así como las estrategias y expectativas que la empresa tiene para su sitio en el 2001 para asegurar la continuidad de este trabajo inicial. Esta página cuenta además con ligas a otros proyectos fruto de este trabajo. Todos los puntos se encuentran explicados e ilustrados con mapas mentales similares a los que usted puede encontrar al principio de cada capítulo. La dirección de esta página se encuentra en:

www.troquel.com.mx/tesis

Gracias por su atención

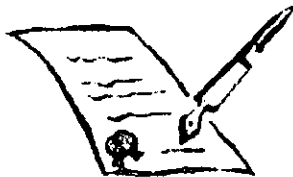
Marlene Navarrete y Gerardo Halbinger

INTRODUCCIÓN

El motivo por el que hemos desarrollado este trabajo surge de la oportunidad generada por la tecnología del Internet para hacer negocios en un mundo globalizado, sin embargo obliga a las pequeñas empresas a clarificar su posicionamiento si desean sobrevivir en los próximos años. Tenemos que recordar que en general las pequeñas empresas se mantienen con una administración empírica, no existen manuales ni personal suficientemente capacitado para su realización, además, cada integrante vive al día y no existe tiempo para detenerse y formular un trabajo teórico sobre la organización, menos aún, de utilizar redes para mejorar su comercialización y generar nuevos clientes y oportunidades.

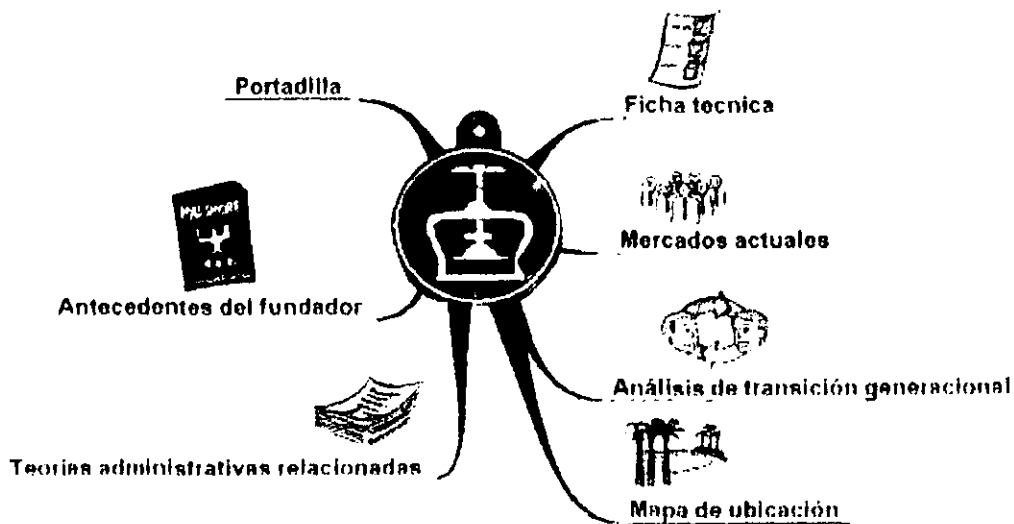
Aparentemente cualquier empresa puede realizar operaciones en Internet, sin embargo, esto requiere de un programador altamente calificado, ya que cuando una pequeña empresa busca iniciarse en Internet, el diseño de la página nunca refleja a la organización debido a que el programador no recibe información suficiente para entender lo que en realidad hace la empresa, el programador no alcanza a apreciar sus ventajas competitivas y los nichos posibles en los que tiene posibilidad de destacar, además el programador busca estandarizar el servicio y termina por realizar secciones acartonadas a casi todos sus clientes.

Este trabajo sobre nuestras experiencias en el diseño de un sistema de comercialización por Internet para una pequeña empresa familiar, lo realizamos en un año de trabajo y hasta la fecha seguimos enriqueciendo dados los resultados que generó. En el transcurso de este tiempo descubrimos que Internet no significa solo poner una página en la red. Esto lo puede hacer cualquier programador con unos cuantos conocimientos de la materia; lo que nosotros realizamos fue poner en práctica el proceso administrativo orientado a una investigación profunda sobre la empresa, sus ventajas competitivas, la clasificación de sus productos en líneas generales y específicas de artículos así como



Capítulo 1

Historia y antecedentes



sus canales de distribución. Una vez realizado todo esto diseñamos la página principal que incluyera todos estos campos y el diseño de todas las secciones de valor agregado que hicieran interesante la visita del navegante.

Este trabajo incluye el origen de la empresa que se remonta a mas de cien años (cuatro generaciones) su estructura actual, sus productos y servicios y un análisis de la dirección que incluye visión y controles actuales, desde nuestra perspectiva es un excelente caso de pequeña empresa mexicana buscando integrarse al comercio electrónico, que dadas las circunstancias de sus estructuras y realidades económicas, este choque cultural-tecnológico nos recuerda al encuentro de dos mundos; el doloroso pasado mexicano con carencias de educación y problemas económicos permanentes, frente al florecimiento espectacular tecnológico de Internet.

Lo mejor de este sistema es la recopilación de 94 años de trabajo permanente por 3 generaciones que marcan una línea de tiempo desde la cual debemos partir al nuevo milenio. No sabemos si el siguiente siglo sea mejor o peor, pero la nueva generación esta obligada a mejorar los procesos existentes y adaptarse a las nuevas formas de comercialización que impone este nuevo siglo.

Capítulo 1 HISTORIA Y ANTECEDENTES

4

CAPITULO 1

HISTORIA Y ANTECEDENTES

EL TROQUEL S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

Cada empresa representa en si misma un núcleo concentrador de ideas, acciones, ansaciones, políticas, iniciativas y muchas cosas que la hacen única al resto de las demás.

Lo apasionante de una empresa radica en que alberga historias de gente que dedica su jornada y vida a un proyecto común, enriqueciendo día a día el pensamiento original del fundador, en el transcurso de estos años la idea se transforma en una forma de vida que alimenta a las familias participantes y la idea deja de ser del emprendedor para convertirse en una empresa dinámica que diariamente se transforma de acuerdo a los cambios del entorno mediante las fuerzas involucradas de las personas que la integran en ese momento .

OBJETIVOS.

- Dar a conocer la estructura, historia y conformación de la empresa.*
- Mostrar una pequeña empresa familiar del Centro histórico de la ciudad de México en el transcurso de casi 100 años, con la interacción de 4 generaciones.*
- Reconocer los avances de la empresa en los últimos 25 años y relacionarlos con las teorías administrativas.*
- Mirar en retrospectiva los cambios que cada generación aportó a la empresa enmarcados por el medio ambiente nacional y sus repercusiones económicas, culturales y sociales.*

SUMARIO

- **Cronología**
- **Los avances en los últimos 25 años**
- **Teorías administrativas relacionadas con los cambios de los últimos 25 años dentro de El Troquel, S.A. de C.V.**
- **Ficha técnica**

- Análisis de transición generacional

ANTECEDENTES DEL FUNDADOR

Christian Halbinger Frank

(1884-1976)

- Christian Halbinger Frank, nació el 5 de agosto de 1884 en Munich, Alemania
- Termina la secundaria y cumple con el servicio militar obligatorio, trabaja como secretario en un juzgado en Munich.

El inicio

- *6 de Febrero de 1906* llega por barco a Veracruz, como representante exclusivo para la República Mexicana de los famosos vitrales emplomados artísticos para iglesias "Oskar Zettler" de Munich, Alemania, y con algunas conexiones de fabricantes de medallas como Heinrich Kissing de Westfalia.

Su labor inicial, con pocos conocimientos del idioma español, es como viajero, visitando iglesias y conventos, promoviendo ventas para su representada y venta de artículos religiosos para el ciudadano belga Edward Albert Armour, quien tiene un despacho ubicado en Plaza Santos Degollado #14.

La Sociedad

- *En octubre de 1909* Christian Halbinger inicia una sociedad con Edward Albert Armour y Francis J. Koehler, la cual lleva por nombre "Edward Albert Armour y compañía"

Queda registrada en el Registro Público de la capital el 5 de noviembre de 1909.

Desde entonces existe testimonio en la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, de labor ininterrumpida desde esta fecha.

- **1918** Christian Halbinger cambia el seguro de robo e incendio de su negocio de pesos a dólares US. En el mismo año hay un incendio en el piso de abajo de su oficina el problema lo genera la imprenta con quien comparten el edificio y el daño es mayusculo.

Capítulo 1 HISTORIA Y ANTECEDENTES

6

El seguro paga el daño, pero E. Albert Armour pierde el interés en el negocio, así que Christian Halbinger decide quedarse solo con todo, y en el Diario Oficial del 18 de noviembre de 1918 se publica la liquidación de la sociedad de "E. Albert Armour y Cía" quedándose Christian Halbinger con el negocio, después de finiquitar las cuentas con su socio. Su nuevo domicilio es en calle Dolores #18.

La Cía. de seguros desiste de quedarse con la mercancía quemada por considerarla basura, pero cuando Christian Halbinger la revisa encuentra que todas las medallas de aluminio habían quedado intactas: sólo el papel y las bolsas de empaque se habían quemado. Por lo tanto duplicó su capital y obtuvo ganancia cambiaria, debido a que no fue necesario reponer la mercancía porque las medallas de aluminio habían quedado intactas y con el pago del seguro en dólares se pudieron efectuar muy buenas adquisiciones en Europa, considerando las devaluaciones después de la Guerra Mundial.

- *El 20 de noviembre de 1920* se casa Christian Halbinger Frank con Gertrudis Mosig von Thaden y procrean 3 hijos: Erich (11/03/1923), Federico (29/03/1925) y Christian (10/01/1929), los que el tiempo participaran en los consorcios de la familia.

Las Guerras

- *1927* La época de la persecución religiosa y la guerra de los cristeros fue difícil para el negocio de artículos religiosos. Por tanto Christian Halbinger guarda la mercancía en un cuarto mientras se normalizaba la situación política. En este periodo se dedica a vender artículos de ferretería. Tranquilizado el ambiente adquiere una casa vieja en calle Luis Moya 5 donde queda establecida la empresa con el nombre "El Troquel", porque siempre tuvo la ilusión de fabricar medallas en México.
- *En 1939* Christian Halbinger obtiene la nacionalidad mexicana
- *En septiembre de 1939* estalla la II Guerra Mundial y Christian Halbinger por su origen alemán, teme la intervención de sus empresas y se decide convertirlas en Sociedad Anónima. "El Troquel, S.A." (10/06/1941), las propiedades adquiridas en los años veinte, se convierten por la misma razón en Compañía Inmobiliaria Tlacopac, S.A. (18/08/1941) Desde hacia años El Troquel no recibía importación de medallas por lo que después de varios intentos y fracasos Christian Halbinger decide fundar la fábrica de medallas "El Arte S.A." (31/08/1944.) y posteriormente como complemento establece "Cadenas de Aluminio, S.A." que funcionara durante 40 años y tendra que cerrarse por motivos de incosteabilidad en 1997.

Capítulo 1 HISTORIA Y ANTECEDENTES

7

Las Generaciones

SEGUNDA GENERACION

- *A principios de 1942*, después de terminar su bachillerato en el colegio Alemán ingresa a El Troquel, S.A., el hijo mayor Erich Halbinger quien desde un principio muestra poco interés por todo tipo de actividad comercial.
- *18 de marzo de 1943*, ingresa Federico Halbinger a El Troquel, S.A., después de haber terminado el bachillerato (alemán) "Alexander von Humboldt". Erich Halbinger prefiere labores técnicas y de investigación y deja El Troquel para dedicar sus esfuerzos en la fábrica de medallas continuando la iniciativa de su padre Christian Halbinger. Después de varios intentos, por fin el 31 de agosto de 1944, bajo la dirección técnica de Erich Halbinger y la administración del Sr. Guillermo Hallmann queda establecida la fábrica "El Arte S.A.". El capital de la fábrica lo aporta Christian Halbinger. Desde entonces "El Arte, S.A." es el principal proveedor de "El Troquel", en lo que se refiere a medallas de aluminio y de aluminio anodizado (desde 1950) tanto religiosas, conmemorativas, escolares y deportivas (desde 1960).
- *En 1954* Christian Halbinger tiene que someterse a una operación y deja la responsabilidad administrativa de "El Troquel" en manos de Federico Halbinger, al recuperarse Christian Halbinger queda compartida hasta 1973 cuando Christian Halbinger por su edad avanzada (88 años) deja de asistir al negocio.

El mismo año ingresa Christian Halbinger, hermano menor de Federico Halbinger a "El Troquel" y asume el puesto del Gerente de Ventas

- *El 21 de Enero de 1976* fallece Christian Halbinger Frank a la edad de 91 años.
- *En junio de 1979*, al fallecer repentinamente Erich Halbinger, Christian Halbinger hijo renuncia a "El Troquel" y asume la dirección de la fábrica de medallas "El Arte S.A.". Actualmente está jubilado y es el administrador único contando con el apoyo de su hijo Erwin Halbinger Flores, desde hace 2 años.

TERCERA GENERACION

Capítulo 1 HISTORIA Y ANTECEDENTES

8

- *El 1 de abril de 1972* ingresa a El Troquel Gunther Halbinger K., hijo de Erich Halbinger, quien es actualmente Gerente de Ventas.
- *13 de Septiembre de 1972* ingresa Gerardo Halbinger, hijo de Federico Halbinger.
- *El 31 de julio 1991* se prorogó la duración de la sociedad a 99 años, al mismo tiempo se transformó en Sociedad Anonima de capital variable y se designa como apoderado de la sociedad "El Troquel, S.A. de C.V." a Gerardo Halbinger v.K. quien desde entonces asume la gerencia general de la empresa.
- *El 31 de enero de 1993* se jubila Federico Halbinger y asume el puesto de administrador único de la empresa.

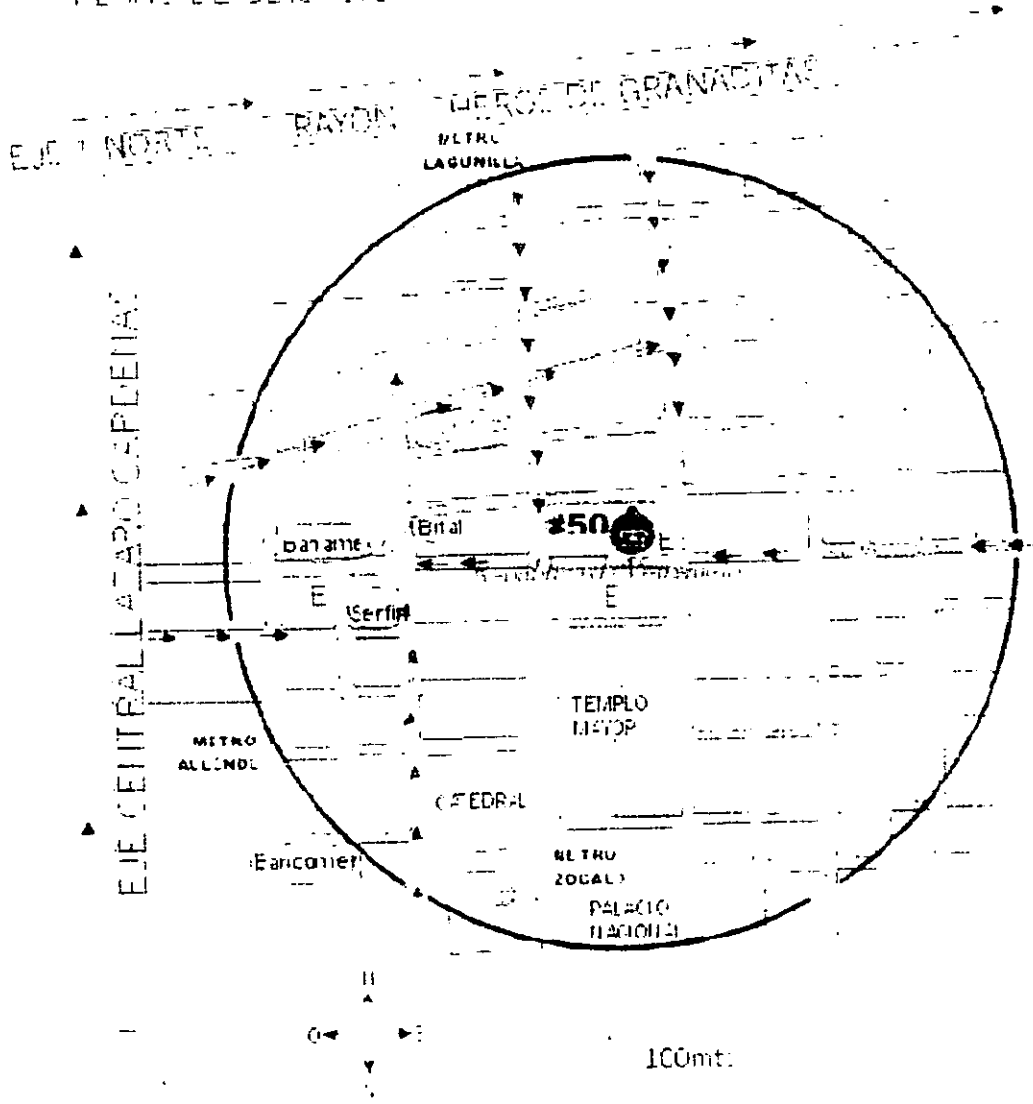
CUARTA GENERACION

- *El 1 de septiembre de 1996* ingresa Manfred Schilmann Halbinger a El Troquel, S.A. de C.V., sobrino de Gerardo y nieto de Federico H. actualmente es representante de ventas.
- *El 30 de agosto de 1999* ingresa Gerardo Halbinger Pérez, hijo de Gerardo H., después de terminar sus estudios en la U.N.A.M para Lic en Administración, actualmente esta realizando el catalogo de productos de la empresa en Internet.

Federico Halbinger Mosig
ADMINISTRADOR ÚNICO.

MAPA DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA

PLANO DE UBICACIÓN DEL TEMPLO LA PELOUDA



Capítulo 1 HISTORIA Y ANTECEDENTES

9

LOS AVANCES EN LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS

(SEGUNDA Y TERCERA GENERACION)

1974-1999

INTRODUCCION

El trabajo realizado en estos últimos 25 años debe entenderse como el de una gerencia familiar de transición con pocos controles, que se va transformando en una pequeña empresa organizada sin contar con los estudios necesarios para el óptimo desempeño para el puesto. También debe recalarse la actitud positiva y paciente por parte del Señor Federico Halbinger para permitir esta transformación laboriosa, tortuosa, con un equipo humano no preparado para este cambio, con las limitaciones de las políticas de algunas empresas familiares y caminando con representantes deshonestos, de un fabricante de software muy limitado, con muchos errores, que tuvimos que ayudar a resolver. Y todo esto en un ambiente de crisis con devaluaciones continuas, luchando contra la competencia, que compite al margen de la ley, llevando el porcentaje del IVA como ventaja en el costo, con un ambulante creciente, rodeados de bodegas con mercancía de contrabando, de una inseguridad ascendente y de una inspección cada vez más estricta de la Secretaría de Hacienda y del IMSS, que contribuyentes cautivos como nosotros, mientras exenta de impuestos cada vez más ambulantes.

Gerardo Halbinger Von Kuegelgen
GERENTE GENERAL

COMPUTACION.

- Se edificó un sistema de cómputo para la empresa comenzando con una máquina hasta llegar a diecinueve.

Las áreas que se fueron integrando

- **1988** - Nómina en programa Nomivision, sin integrarlo a la red.
- **1988** - Facturación en base de datos Multivisión
- **1989** - Inventarios en base de datos Multivisión
- **1990** - Contabilidad en programa Contavisión, integrándolo a Multivisión.
- **1990** - Cuentas por cobrar en base de datos Multivision red hasta llegar a catorce máquinas interconectadas
- **1991-2000** Construimos un sistema de control contable-administrativo con la combinación de varios programas de cómputo que nos ha permitido una visión gráfica acumulada importante sobre los principales parámetros de la empresa y la detección de varias incongruencias importantes en la

contabilidad. Este control maneja los importes deflacionados (términos reales) y porcentajes (proporciones)

- 1992.- Lista de miles de arreglos de cojines, cofres y arras en libro de calculo Excel.
- 1993.- Línea Banamex para detección de pagos y movimientos en la cuenta, en un programa independiente del banco Banamex.
- 1994.- Punto de venta (mostrador), en base de datos Multivisión.
- 1994.- Pedidos en base de datos Multivisión.
- 1995.- Costos integrados en libro de calculo Excel.
- 1995.- Órdenes de compra en base de datos Multivisión.
- 1995.- Comisiones de vendedores en base de datos Multivision, adaptandole una modificación al programa.
- 1997.- B10 o reexpresión de estados financieros en versión de Contavisión.
- 1997.- Conmutador, control de llamadas con programa independiente Sacet.
- 1997.- SUA, con programa independiente del IMSS
- 1998.- Internet, actualmente Gerardo Halbinger Pérez esta elaborando la actual versión de la página de la empresa. La pagina se autofinancia, estamos buscando una oferta más universal para poder estar mas de acuerdo con el potencial de esta conexión mundial tan prometedora, porque lo que hemos ofrecido hasta ahora es muy especializado.

NUEVA CULTURA.

Ha sido una lucha PERMANENTE, con peligro de venirse abajo tan luego que disminuye la exigencia, de una manera muy exacta de manejar las cosas, se tiene que laborar un documento por una estampa o por una medalla de \$0.10, todo se contabiliza, las claves deben ser las precisas, la introducción de las sublineas casi provocó violencia.

Los errores han rebasado la imaginación, las correcciones se toman como agresiones personales, pero es la única forma de que todo este esfuerzo no resulte inutil para un verdadero control. Los beneficios son inmensos, pero el precio es muy alto.

1996.- Se abrió un espacio como comedor para los empleados para quitar distracciones en el área de trabajo, en la cual comían anteriormente.

1998.- Por primera vez en la historia de la empresa se pagaron dividendos a los accionistas, no se habían repartido antes por acuerdo familiar de reinversión de utilidades.

1998.- Apoyamos la creación de una cuenta en moneda extranjera para no estar tan expuestos en las devaluaciones.

1998.- Se reestructuró toda la distribución de los lugares de trabajo en un largo proceso.

ASESORIAS

1993.- Hemos trabajado con varios asesores. Cada uno nos permitió una serie de logros, actualmente tenemos todavía un abogado para cobranzas difíciles

DEPARTAMENTOS.

Antes de lo había, se crearon

- 1988.- Almacén
- 1988.- Compras
- 1988.- Sistemas
- 1988.- Ventas
- 1988.- Contabilidad
- 1993.- Crédito y cobranza

PUESTOS.

Se crearon los puestos de mandos intermedios:

- 1988.- Jefe de Almacén
- 1988.- Encargado de sistemas
- 1993.- Encargado de crédito y cobranza
- 1993.- Se creó el puesto de telemarketing, actualmente ya logró colocarse en el segundo lugar en importe de ventas y estamos iniciando una estrategia adicional para aumentar su provecho.

Al estilo japonés, sin despedir personal, se aprovechó el personal que había sido contratado con anterioridad para esta nueva fase de organización, asumiendo todas las funciones incluidas por esta situación, mucho del personal fue originalmente contratado como empleado de mostrador con casi ninguna capacitación

Para las contrataciones actuales se les aplica una serie de exámenes sencillos y entrevistas, las cuales el personal anterior difícilmente aprobaría. Es importante darse cuenta de hacerse notar que logramos mantener la planta del personal a lo largo de las distintas crisis, con devaluaciones recurrentes, aunque la empresa sufrió una gran descapitalización

SUELDOS Y SALARIOS.

- Se construyó un sistema elástico con premios y bonificaciones, para lograr sobrellevar las bajas en las ventas, con sueldos bastante variables evitamos el

peligro de vernos obligados a decisiones drásticas. Gracias a esto, hay muy poca rotación de personal y muchos compañeros han podido adquirir sus casas a través del INFONAVIT, también por no temer por su trabajo, siempre y cuando caminemos de acuerdo.

VENTAS.

- **1972.-** Construimos la línea de las arras y cofres matrimoniales hasta llegar al 42% de nuestras ventas, con todo lo que significa: un mundo diferente de clientes, luego comenzó el descenso. Actualmente seguimos exportando esta línea a Estados Unidos de Norteamérica, habiéndonos quedado con un cliente excelente, que ha sido casi todos los años nuestro mejor cliente en importe de ventas, amén de que paga en dólares.
- Implantamos el sistema de comisiones sobre ventas en mostrador nuevamente.
- **1985.-** Construimos una línea relacionada con la Sábana Santa de Jesucristo apoyandola con apostolado, conferencias y editando el boletín del Centro Mexicano de Sindonología.
- **1988.-** Introdujimos el presupuesto de ventas con seguimiento, que ha motivado muchos esfuerzos de la mano con los ingresos dependientes.
- Iniciamos las ventas con vendedora externa femenina, que sigue funcionando hoy en día, especialmente para el Distrito Federal.
- Hemos tenido que apoyar las funciones de ventas con personal de crédito y cobranza y contabilidad hasta el día de hoy.
- **1997.-** Se introdujo un conmutador telefónico con portero electrónico, que optimiza las tres líneas telefónicas y abre la puerta a proveedores, a los que les destinamos un espacio separado de la clientela.
- **1997.-** Gracias a dos asaltos a mano armada se establecieron varias medidas de seguridad que incluye un sistema de alarmas, una protección en el área de mostrador y otra en el área de proveedores.
- **2000.-** Comparando el inventario de hace diez años atrás con el actual, contamos con 60% más en número de piezas; traducido en trabajo significa que, para lograr menos ventas en términos reales, trabajamos más, tanto en piezas, operaciones, renglones como contablemente en 60%. Gracias a que se han corregido muchas debilidades no hemos tenido que despedir personal, actualmente laboran en la empresa cinco miembros de la familia, tres de ellos como ejecutivos, cuatro de ellos estamos casados.

PROVEEDORES.

Capítulo 1 HISTORIA Y ANTECEDENTES

13

- Introdujimos el pago a crédito de nuestro proveedor principal, la fábrica de medallas.
- Contribuimos con la búsqueda exitosa de la mayoría de los proveedores de la línea de las arras y cofres matrimoniales.

Gerardo Halbinger von Kuegelgen
GERENTE GENERAL

Capítulo 1 HISTORIA Y ANTECEDENTES

14

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LOS CAMBIOS DE LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS EN EL TROQUEL.

TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (FREDERICK TAYLOR)

Esta teoría es aplicable a la administración que se realiza en el almacén.

El trabajo de este departamento consiste en surtir, acomodar, despachar, clasificar y controlar la mercancía de la empresa, así como enviar los pedidos en el D.F. e interior de la República y exportación.

Los principios de Taylor aplicados dentro de la empresa son los siguientes:

- ***Selección y preparación del trabajador:*** Debido a que el surtido de pedido consta de varias tareas, se realiza el proceso en cadena, y se tiene un perfil de cada elemento involucrado.
- ***Establecimiento de cuotas:*** Se conoce la capacidad para despachar pedidos, mediante el número de renglones de pedido que es posible despachar en un día, además se asignan ciertas tareas a cada involucrado que deben de cumplir para una bonificación.
- ***Incentivos salariales:*** Se ha creado en almacén un "premio" que se le da al trabajador de acuerdo a su productividad del mes.
- ***Planificación centralizada:*** Las decisiones de del sistema de pedidos las toma el gerente, el surtido y el flujo de proceso lo realizan los trabajadores.
- ***Principio de control:*** la revisión de los campos del pedido es realizada por un contralor y el gerente.
- ***Principio de excepción:*** Sólo se da la revisión y retroalimentación cuando un pedido falla en alguna parte de la cadena.

TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA (HENRY FAYOL)

Muchas de las decisiones tomadas en estos últimos años se han tomado de acuerdo a estos principios, como ejemplo citaremos algunas:

Capítulo 1 HISTORIA Y ANTECEDENTES

15

División de trabajo: Durante la transición de la segunda generación todo el personal hacía todo tipo de tareas, según se fuera necesitando, a partir de 1988 la empresa se dividió en departamentos permitiendo una mayor especialización en las diferentes áreas.

Autoridad y responsabilidad: En 1988 y 1993 se asignan jefes intermedios a los que se les permite tomar decisiones en su propia área y de manera razonable se les respeta en las decisiones que tomen, esto no es del todo perfecto debido a que por el tamaño de la empresa muchos empleados buscan ir con los gerentes en lugar del jefe directo. Sin embargo se está consiguiendo cada vez mejor hacer valer este principio.

Subordinación del interés individual al interés general: En las propias palabras de Gerardo Halbinger vK "Empresas ricas, empresarios pobres". Debido a este interés de mantener a la empresa lo más sana posible, se ha mantenido una posición de transparencia en la contabilidad aún frente a asesores que recomiendan evadir al fisco, a través de repartir utilidades o no registrar ingresos, lo cual llevaría a pérdidas contables. Gracias a esto la empresa mantiene un interés de crecer de manera sana y responsable ante la sociedad.

Remuneración al personal: Todos los trabajadores que laboran en la empresa ganan actualmente arriba del salario mínimo y uno de los valores que aquí se manejan es el no despedir personal, sino asumir la responsabilidad de su contratación y que este forme parte del crecimiento grupal.

El orden: En los últimos 25 años ha existido una lucha permanente en almacén y contabilidad buscando la claridad. En almacén se ha conseguido una asignación a las mercancías desde el sistema, es decir, en la ficha del producto viene su ubicación, así como una correcta división de secciones lógicas para el orden de las mercancías. En contabilidad se busca que hasta el más mínimo ingreso/egreso, quede registrado en las formas más apegadas a la ley.

Estabilidad de personal: La empresa ha contado con personal (no miembros de la familia) que se han jubilado y durado más de 50 años al servicio de El Troquel.

ABRAHAM MASLOW:

Según su ya conocida pirámide:

- Autorealización
- Autoestima
- Amor y sociales
- Seguridad
- Fisiológicas

Podemos decir que en "El Troquel" los empleados pueden llenar sus necesidades básicas como lo son las fisiológicas y de seguridad, ya que su sueldo lo reciben puntual, y como ya se menciona antes, las condiciones son superiores a las que marca la ley, además todos los empleados tienen la garantía de saber que si desean adquirir una casa y realizan su trabajo correctamente, no tendrán problema en pagarla a través del INFONAVIT, el resto de la pirámide no depende de la pirámide, sino más bien del empleado.

Ficha técnica

El grupo familiar está formado por tres empresas:

- **El Troquel S.A. de C.V:** Es la comercializadora de medallas y artículos religiosos.
- **El Arte, S.A. .-** Es la fábrica de medallas y esta dirigida por Christian Halbinger.
- **Inmobiliaria Tlacopac S.A.:** Administrada por Federico Halbinger.
- **N. de empleados:** 26
- **N. de proveedores:** Entre principales, secundarios, ocasionales y maquiladores son 229
- **El número de artículos diferentes a la venta:** 1883 contando todas las líneas con excepción de arreglos

El número de arreglos* : 2462

* Se conocen como arreglos las combinaciones que se utilizan para los juegos de novias, en donde se incluyen el cofre, la tabla, la envoltura, las arras etc, cada uno de estos ingredientes se puede modificar en cada clave, generando costos diferentes, las combinaciones físicas no existen en almacén, solo los ingredientes, y estos se arman según el pedido del cliente.

Líneas de productos:

- **Ceremonias:** Esta línea corresponde a las principales celebraciones de la iglesia católica, como son:
Bautismo
Confirmación
1ra comunión
Boda

Capítulo 1 HISTORIA Y ANTECEDENTES

17

- **Escapularios:** Distintivo devoto religioso que consiste en una tira de tela que cuelga sobre el pecho y la espalda.
- **Estampas y cromos:** Esta línea incluye sólo imágenes religiosas.
- **Iglesia:** Aquí se encuentran algunos ornamentos de iglesia y el incienso que se fabrica dentro de la empresa y tiene buenos resultados de venta.
- **Medallas deportivas y escolares:** Línea iniciada con Federico Halbinger, esta orientada a escuelas y a pequeños eventos deportivos
- **Medallas religiosas:** Esta es la línea fuerte de la empresa, con un surtido de casi 800 modelos diferentes en muchos estilos, calidades y precios, es sin duda, el pilar del posicionamiento
- **Mercancías:** Se mandan todos los servicios especiales al cliente y artículos sobre pedido a esta categoría.
- **Eliminar:** Se encuentran agrupados todos los lotes que por alguna razón ya se van a discontinuar.

Mercados actuales: Religioso, Ceremonias, Deportivo.

Los mercados están conformados por los siguientes rubros.

Religioso:

- Sacerdotes
- Iglesias
- Fieles.
- Conventos, religiosas y asociaciones.
- Casas revendedoras de artículos religiosos
- Librerías
- Santuarios.
- Diócesis.
- Arquidiócesis.
- Casas vendedoras de estampas

Ceremonias:

- Casas de novias.
- Casas especializadas.
- Joyerías.
- Revendedores.
- Novias y público en general.

deportivo:

- Casas de deportes, escuelas, organizaciones, iglesias y publico en general.

ANÁLISIS DE TRANSICIÓN GENERACIONAL

Esta empresa aporta por sus circunstancias, historia y ubicación un panorama capitalino de la pequeña empresa en casi todo lo que fue el siglo XX, y está ilustrado por una continuidad de 4 generaciones de las cuales 3 ya es posible analizar

Christian Halbinger Frank: Es el hombre emprendedor extranjero que viene al país a buscar fortuna y nuevas oportunidades, su giro es el mercado religioso y México es su lugar preciso debido al gran culto católico que existe desde entonces.

Tiene todos los atributos de un emprendedor, entusiasta apasionado, fuerte de carácter e incluso dominante, consigue que sus hijos (Erich, Federico y Christian) entren al negocio.

En esta primera etapa no existen grandes compromisos con el gobierno, ni una contabilidad formal, solo el deseo de supervivencia de la empresa, golpes de suerte con los que muchos emprendedores se ven favorecidos, y una visión o idea sobre lo que busca.

Consigue levantar una inmobiliaria, una fábrica y una tienda donde se comercializan los productos.

Federico Halbinger Mosig: Integra la segunda generación junto con sus hermanos Erich y Christian, a diferencia de su padre emprendedor, los hijos tienen otras características que le dan un matiz diferente a lo ya hecho por el padre. Federico está orientado hacia las ventas, el trato con el extranjero y la administración del dinero, no lo maneja solo, como su padre lo hizo, sino que sigue la línea ya marcada y esta influencia dura hasta 1976 cuando este fallece.

Federico Halbinger introduce la línea de estampas alemanas que actualmente se sigue vendiendo, habla inglés, español y alemán y fomenta en gran medida el contacto con otros países, además de esto administra los bienes, y se ha preocupado por brindar a los empleados y proveedores pagos puntuales y responsabilidad en los tratos, mismo que se refleja en los clientes, al grado que actualmente el Troquel, sigue tratando a clientes conseguidos desde los años veinte (Asociaciones, conventos, sacerdotes, etc.), la continuidad de la empresa, sus valores y mucho de el prestigio se puede atribuir a la segunda generación.

Cabe mencionar que la transición entre segunda y tercera generación (1943-1974), fue una etapa estable para México, donde no había ambulante, la paridad peso dólar no se movía y los gobiernos eran más honestos, estar en el marco de la ley era fácil porque las exigencias eran más justas y las leyes más sencillas. Federico Halbinger y sus hermanos aportaron al negocio familiar estabilidad y solidez administrando y realizando mejoras a lo ya hecho por su padre, introdujeron la línea de medallas deportivas (nuevos mercados), el aluminio anodizado, etc. La época en México permitía una mayor concentración en las ventas debido a que eran menos empresas y se podía trabajar vendiendo menos piezas y obteniendo mayor utilidad.

Gerardo Halbinger von Kuegelgen: Inicia en 1974, junto con su primo Gunther Halbinger, y todavía les toca convivir con Christian Halbinger Frank. Dos años después se da la primera devaluación fuerte en nuestro país y hasta el día de hoy no ha parado la inflación, las devaluaciones, las leyes e impuestos mal pensados. En los setentas empieza la computación, que unos años después cambió la forma de vivir del mundo entero.

El tiempo de transición entre la tercera y cuarta generación (1974-1996), a diferencia de la transición anterior, está marcado por cambios radicales a nivel mundial, nacional, regional y local.

Mundial:

- Cobra un auge fuera de proporciones la computación, obligando a las empresas a cambiar su organización a los sistemas
- Nace la mercadotecnia
- Mejoran las comunicaciones; nace el fax, los envíos de un día para otro, el Internet etc.
- Boom sobre la difusión y creación de nuevas teorías administrativas
- Facilidades de crédito indiscriminado

Nacional:

- Crisis económicas
- Disposiciones cada vez más estrictas de Hacienda e IMSS.
- Aumenta la competencia
- Aumento de evasión fiscal.

Local:

- El Centro Histórico es invadido por ambulantes.
- Huelgas de sectores de la sociedad invadiendo Centro Histórico.
- Piratería sobre cualquier producto.

Gerardo Halbinger vK comparte junto con Federico Halbinger la dirección de la empresa y a diferencia de la transición de la primera a segunda generación, en esta transición no hay tanto control padre-hijo, debido a que la forma de hacer negocios se complicó en rubros como son fiscales contables, inventarios, computación, sueldos y salarios etc.

Estos son los retos que absorbe Gerardo Halbinger vK, y gracias a su gran capacidad de organización, responsabilidad y honestidad, hoy en día son una de las contadas empresas del Centro Histórico que cumplen con todas sus obligaciones de manera íntegra y total.

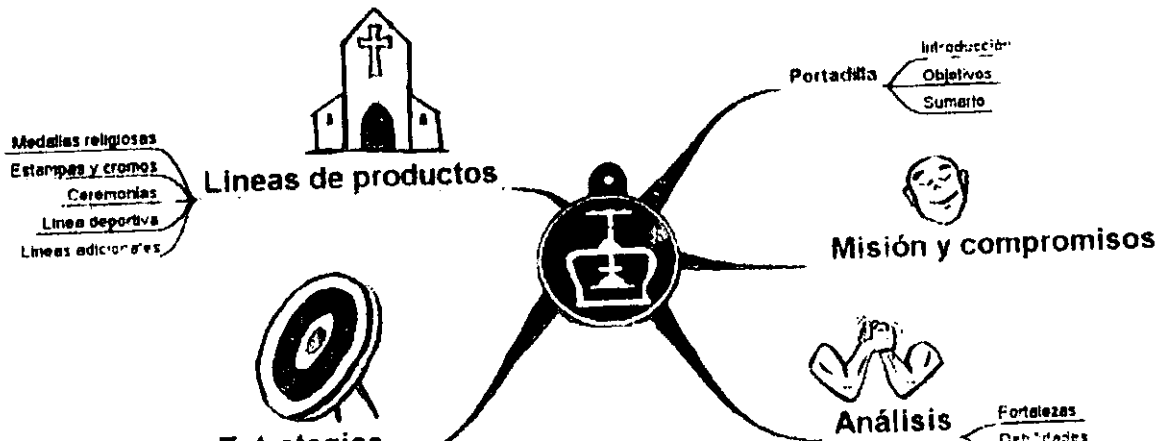
La cuarta generación está integrada por Manfred Schilmann Halbinger (1996) y Gerardo Halbinger Pérez (1999).

En esta generación se da la transición en el cambio de poder político siendo como presidente el panista Vicente Fox terminando con esto el ciclo de 25 años del que México estaba hartado, por supuesto no sabemos si será mejor o peor, pero lo alentador y la certidumbre de todos es que será diferente y marca una nueva era en México.

Además con la misma espectacularidad de este cambio surge Internet, un nuevo medio mediante el cual las empresas cambian de manera radical su forma de hacer negocios con esto el negocio debe de tomar otra cara. Esta es la situación que la nueva generación deberá de resolver.



Capítulo 2 Planeación



CAPITULO 2

PLANEACION DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN INTERNET PARA EL TROQUEL S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

La planeación es la VISION de nuestro proyecto, nos obliga a imaginario terminado, a llenar los huecos entre lo que soñamos y la realidad. La planeacion es lo que debe de distinguir a un administrador de carrera del administrador empirico.

La empresa es el vehiculo, la planeación son las alas, nuestros ojos, la estrella que nos guiará en el transcurso del proceso y determinará el nivel al que llegaremos. Cuanto mejor sea la planeación y más elementos ciertos la conformen, nuestro resultado será mas cercano a lo que imaginamos.

OBJETIVOS.

- *Conocer la esencia de la empresa a través de su mision y objetivos*
- *Analizar sus fortalezas y debilidades a los ojos del cliente para formulación de la estrategia a seguir*
- *Analizar las fortalezas y debilidades en sus líneas de producción para la formulación de tácticas mas precisas.*
- *Realizar un diagnóstico que sirva como base para la formulación de soluciones coherentes a la situacion de la empresa.*
- *Formular una estrategia que sirva como parámetro para medir los avances dentro de la empresa.*
- *Realizar tácticas adecuadas para llevar a cabo la estrategia formulada*

SUMARIO

- **Misión y objetivos**
- **Análisis de fortalezas y debilidades**
 - Generales en la empresa
 - Por línea de producto
- **Formulación de estrategia**
- **Formulación de tácticas**
 - Simplificación
 - Difusión

Capítulo 2 Planeación del proyecto

23

EL TROQUEL S.A. de C.V.

MISIÓN Y COMPROMISOS:

SOCIEDAD

Ser una empresa colaboradora con la difusión de los valores católicos a través de artículos para la evangelización

COMUNIDAD:

Cumplir con las obligaciones locales y federales para la mejora y bienestar común.

EMPLEADOS:

Brindar seguridad a empleados y maquiladores que les permita mejorar su nivel de vida y la de sus familias

OBJETIVOS:

CORTO PLAZO (no mas de un año)

- Alcanzar el presupuesto de ventas anual.
- Reducir la cartera de crédito a un mes de operación.
- Desplazar los productos seleccionados para el año del jubileo.
- Encontrar nuevos canales de venta y distribución.

MEDIANO PLAZO (menos de 3 años)

- Realizar el catalogo de la empresa.
- Mejorar el sistema de operación en la empresa.
- Internet como un canal de distribución rentable en la empresa.
- Convertir el mostrador en una sala de exhibición.
- Mejorar los sistemas de compra orientándolos hacia el "justo a tiempo".
- Disminuir el registro humano en el movimiento de las mercancías para evitar errores

Capítulo 2 Planeación del proyecto

ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

24

IMAGEN CORPORATIVA:

La imagen corporativa en una empresa es fundamental para que nuestros clientes y prospectos identifiquen a la organización y puedan memorizar la marca, el servicio o los productos.

En la Edad Media, cuando el comercio inició, se distinguían los productos y su calidad por el sello real de la casa que provenían, este era utilizado como una garantía de que el producto era auténtico del feudo que contenía el sello.

Hoy en día existe una certeza del valor del producto con solo ver la marca aun sin conocerlo, esto es gracias a los servicios, ventajas, créditos y políticas de venta que la empresa se encarga de difundir, sin embargo, cuando la empresa no se toma el tiempo suficiente para difundir la imagen y el mensaje que espera en la percepción del cliente, la gente se formara sólo una opinión muy vaga de la empresa.

Logotipo

El logotipo que la empresa lleva orgullosamente desde su fundación, fue diseñado y elaborado por Christian Halbinger, sin embargo en el transcurso de los años no se le dio la suficiente importancia; no se guardó un original mecánico del logotipo, como consecuencia de esto, los diferentes impresores fueron modificando algunos detalles que distorsionaron el símbolo.

Esto no fue el único problema, el texto "El Troquel", y más tarde "S.A. de C.V." nunca tuvo un tipo de letra definido ni una distribución con respecto al símbolo, esto hizo ver común a la imagen en diferentes formas, incluso los colores del símbolo no se pudieron fijar y se cambiaban en diferentes tonos de azul o negro.

Imagen interna

Instalaciones

El único logotipo que está a la vista en la empresa está insertado en los calendarios que se reparten anualmente, dado el tamaño, pasan desapercibidos, en el mostrador el cliente no ve ningún logotipo. Sólo en el departamento de compras existe un logotipo en un reloj, regalo de un proveedor por compras hechas esperando que aumenten.

Capítulo 2 Planeación del proyecto

25

Papelera

Toda la papelería cuenta con el logotipo pero en diferentes versiones: en las tarjetas esta de una forma, en las facturas en otra y así sucesivamente, ni el logotipo, ni el tipo de letra, ni los colores están uniformados.

Imagen exterior

Anuncios

El Troquel está registrado dentro de la Sección Amarilla telefónica en varias categorías.

Cuenta con 1 o 2 anuncios en alguna publicación adicional (no siempre es la misma)

Vendedores

1 vendedor de telemarketing para la república mexicana

1 vendedor foráneo que recorre la república

1 vendedor para la zona centro del país y D.F.

4 vendedores de mostrador.

Internet

Desde hace casi 2 años el Troquel cuenta con una página de Internet que es actualizada una vez cada 6 meses o una vez cada año.

DIAGNOSTICO:

La imagen de la empresa es una debilidad, no tiene una estrategia o política sobre como difundirla, la carencia de un logotipo bien conformado y uniforme en todas sus presentaciones impide al cliente una correcta recordación de la empresa. En Internet la imagen debe ser fácil de recordar, dinámica y compacta.

La fortaleza del logotipo es sin duda la antigüedad de la empresa y la especialización del giro, además de la ausencia de una competencia fuerte y bien posicionada en el mercado nacional.

El símbolo es reconocido por su ya larga duración en el mercado, el diseño es muy técnico y difícil de comprender, pero por otro lado representa de manera muy exacta el proceso de fabricación central del grupo familiar, el troquelado. El texto de la empresa está de tal forma que se entiende como "El Troquel S.A. de C.V.", cuando el nombre correcto es sólo EL TROQUEL, por lo tanto se tiene que

Capítulo 2 Planeación del proyecto

26

buscar que el logotipo conserve la impresión del símbolo ya conocido, el nombre de la empresa se perciba igual de claro que el símbolo, se haga más comprensible que el giro principal es la medalla y se haga énfasis en su permanencia en el mercado así como la solidez de la Sociedad Anónima de capital variable, todo esto sin que estorbe al nombre y al símbolo.

Una vez rediseñado este logotipo, definir los tipos de letra para la papelería y uniformar toda la empresa.

PRODUCTOS

Como ya lo analizamos en el capítulo anterior, El Troquel es una empresa dedicada a la comercialización de productos religiosos, para ceremonias y deportivos, esto es, 3 mercados con diferentes perfiles entre sí.

El análisis de fortalezas y debilidades en los productos lo trataremos en 2 partes por la naturaleza de la empresa, el primero será sobre la fama de la empresa en general con sus productos y el segundo es un análisis más detallado de las diferentes líneas de productos.

La empresa en general

Fortalezas

Prestigio

El Troquel cuenta con casi 100 años en el mercado nacional, su nombre es reconocido en muchas iglesias de diferentes estados del país y está ubicado dentro del giro medallas y artículos religiosos.

Solidez y confianza:

La liquidez de la empresa permite el otorgamiento de créditos y los años en el mercado le han dado reconocimiento entre sus proveedores, además cuenta con registro en la Cámara Nacional de Comercio

Surtido y stock de productos:

El Troquel tiene dentro de sus instalaciones inventario suficiente de más de 2000 artículos con existencias cada uno.

Capítulo 2 Planeación del proyecto

27

Consistencia en ventas:

Desde hace ya varios años, el Troquel llega a su presupuesto de ventas, con variaciones de $\pm 5\%$, esto no significa que sea lo deseado, pero si indica una experiencia y un proceso de operación bien realizado.

Experiencia en envíos nacionales y exportación:

Actualmente se envían paquetes al interior de la República a través del correo y diversas mensajerías.

Debilidades

Falta de catálogos:

Aunque se maneja una cantidad muy grande de artículos, no existen catálogos impresos, por lo que las ventas solo se realizan de manera personal o sobre los artículos que ya conoce el cliente.

Precios más altos que la competencia:

La competencia del giro son empresas que trabajan con material de mas baja calidad, alrededor del negocio trabajan ambulantes que no declaran impuestos ni pagan seguro social.

Falta de canales de difusión:

Las ventas se realizan en 2 canales, ventas directas y mostrador, fuera de esto no se ha encontrado otro canal efectivo.

Estrategia individual o grupal de mercados:

No hay una línea o estrategia clara para llegar al mercado objetivo, existen clientes, reputación y solidez pero no hay el plan logístico de seguimiento o búsqueda de nuevos prospectos.

Contacto con el cliente:

Como lo habíamos mencionado en el principio son cerca de 2500 artículos diferentes y no existe un canal o forma de que el cliente pueda enterarse si hay novedad o promoción de manera directa, depende la empresa de que el vendedor se lo comunique.

Falta de políticas adecuadas de clientes:

Existe una base de datos pero el sistema de repartición de clientes no tiene un método lógico y claro para todos, por el contrario, sigue criterios personales para cada vendedor donde cada uno teme perder ventajas sobre los otros o que le quiten a sus clientes.

Difícil capacitación a personal nuevo:

Sin impresos ni material organizado es necesario realizar un catálogo muestra por muestra para cada vendedor, y cada catálogo resulta muy costoso además de que implica decenas de horas hombre el extraerlo, clasificarlo, ordenarlo y es muy incómodo transportarlo.

Inaccesibilidad a otros canales de distribución:

Al no existir material de venta, no hay organización ni forma de enterar sobre todos los artículos que es posible vender y conseguir, tampoco existe una política de prioridades en ventas sobre artículos, no hay presupuestos de líneas ni relación de clientes a las líneas de artículos.

Sistemas de computo obsoletos y falta de personal bien capacitado:

Las computadoras que se han ido comprando han actualizado a las anteriores, sin embargo este proceso es de una por una y cuando el nuevo compañero recibe la computadora sigue haciendo lo mismo que hacía con la anterior máquina sin aprovechar las nuevas funciones del reciente equipo, esto se debe a que no recibe una capacitación adicional sobre las nuevas funciones que realiza el equipo, ni se le enseña a trasladar su trabajo a formas más dinámicas de realizarlo.

Falta de un proyecto común a mediano plazo:

Se vive al día y no hay tiempo para pensar en metas, se hacen correcciones de rumbo sobre la marcha y la comunicación se estanca por falta de juntas grupales, las novedades o actualizaciones se pasan por escrito o de forma individual.

Todo esto puede parecer grave para muchos administradores, sin embargo en la práctica cotidiana no lo es y no se nota (al menos dentro de la empresa) debido a que los procesos están bien definidos y la dirección está a cargo de la segunda y tercera generación, quienes han venido mejorando los procesos desde 1943 y 1974 respectivamente y llevan trabajando en conjunto durante 25 años. Esto aporta a la

Capítulo 2 Planeación del proyecto

29

empresa una estabilidad difícil de superar para los administradores de la nueva generación porque los resultados están sustentados con hechos y no con teorías, y el negocio cumple casi 100 años de reafirmar que sí funciona. Sin embargo en el umbral del nuevo milenio, la influencia de la globalización y las comunicaciones, brindan un panorama de crecimiento importantísimo para esta empresa y el país en general, los tiempos exigen nuevas reglas y aunque no necesariamente implican que puedan funcionar o no, vale la pena el riesgo.

Las debilidades en este capítulo han rebasado a las fortalezas, pero este no es el correcto equilibrio de la empresa. En este capítulo se trata de enfatizar los puntos que no han sido desarrollados porque cada uno de estos indica una pauta por la que hay que luchar y que su superación servirá para otra etapa más orientada a los nuevos tiempos.

LINEAS DE PRODUCTOS.

Medallas religiosas

FORTALEZAS

NOMBRE

El troquel es una herramienta muy importante para la fabricación de los artículos que se venden predominantemente, las medallas troqueladas, en el nombre se lleva el negocio.

POSICIONAMIENTO:

Las medallas es el distintivo de la empresa

FABRICA FAMILIAR:

Los precios son directos de fábrica y existe la capacidad para crear nuevos modelos.

EXISTENCIAS:

La empresa maneja existencias para cubrir la demanda inmediata.

DEBILIDADES

PIRATERIA:

Capítulo 2 Planeación del proyecto

30

Es el mal que aqueja ya desde hace muchos años a la empresa, todos los modelos que han funcionado han sido pirateados no por un fabricante, sino por muchos.

NUEVOS CANALES:

Además del religioso, deportivo y escolar no se ha buscado la expansión a nuevos mercados más generales.

AMBULANTAJE:

Este es un problema local permanente, estar rodeados por decenas de personas que viven en un puestecito que no paga impuestos ni prestaciones y manejan un margen muy bajo.

PROVEEDORES

MEDALLAS DE ALUMINIO

LA FÁBRICA FAMILIAR:

Su proceso de fabricación es el troquelado, que como se explica en la siguiente página del capítulo, es un proceso a través del cual una prensa de hasta 10 toneladas golpea sobre la lamina, y de un solo golpe le imprime la imagen (ver figura 1 y 2 de este capítulo). (ver foto de la prensa de acero).

VENTAJAS:

DISEÑO:

El diseño lo realiza un artista en plastilina y una vez autorizado por el cliente o el gerente, el troquel (molde de acero) queda igual al aprobado, garantizando así la calidad en todos los detalles de la imagen.

TROQUELADO:

Es el proceso mas limpio de fabricación de medallas porque el trabajo de precisión es realizado por el golpe de una prensa y esto no causa defectos en la medalla.

Capítulo 2 Planeación del proyecto

31

MATERIAL:

ALUMINIO:

Es barato y tiene como ventaja que no se mancha ni se oxida y es ligero. además la fábrica puede anodizarlo y el color de este proceso queda permanente en el transcurso de los años sin que pierda su tono (pocos materiales pueden soportar en sus colores la prueba del tiempo y se le pueden aplicar acabados diversos como diamantado, esmalte, resina etc.

TUMBAGA:

De la misma familia que el latón y el metal rex. es un material más pesado y por lo tanto más difícil de trabajar. sin embargo. es posible aplicarle baño de oro. fundirlo, y hacerle aplicaciones joyeras para la percepción de la gente es mas valioso por su peso.

PLATA:

Es el metal precioso más típico mexicano, su potencial de exportación está altamente probado y la fábrica permite. sólo en este material. un tiraje mínimo de 100 piezas.

CALIDAD EN LA IMAGEN.

Porque todos los modelos se realizan con troqueles originales.

DESVENTAJAS:

DISEÑO:

Los gastos del diseño son encarecidos debido al proceso que se tiene que hacer para la realización de un troquel (artista, yeso, acrílico, troquel, cortador).

TROQUELADO:

Las medallas se producen una por una y debido a lo que implica dedicar una prensa a un solo trabajo, requiere pedidos mínimos de 1000 piezas y el equipo no ha sido renovado desde hace más de 20 años.

Capítulo 2 Planeación del proyecto

32

TIEMPO DE ENTREGA:

Cuando se trata de un nuevo modelo el tiempo es de 3 meses, cuando el troquel esta realizado puede tardar de un mes a mes y medio.

CALADOS:

Es el proceso de darle una forma determinada a la medalla, en la fábrica les cuesta mucho trabajo hacerlo porque se les llega a romper los troqueles (en formas muy complejas).

MATERIAL:

ALUMINIO:

Es el proceso que más dominado tiene la fábrica y por lo tanto hay problemas de excepción (solamente ocasionales y no repetitivos). El material no suele tener problemas.

TUMBAGA:

La fábrica lo entrega en bruto y resulta siempre muy difícil de pulir para darle un mejor acabado.

PLATA:

La fábrica no sabe darle acabado, entrega la plata igual que como llega la lámina, además no se ha podido encontrar una argolla adecuada para estas medallas, la que se trabaja actualmente es muy sencilla, adicionalmente hay que aplicarle un barniz porque almacenada se mancha.

Fábrica de medallas fotograbadas:

VENTAJAS:

El Troquel trabaja con 2 fabricantes diferentes, cada uno tiene formas diferentes en su calidad, precio, entrega y condiciones, sin embargo ambos son igualmente competentes. El proceso de fotograbado es similar al de imprenta, solo que la impresión se realiza en metal, y esta puede ser en color o blanco y negro. Estas medallas fotograbadas se realizan en latón o alpaca, estan chapeadas en oro y se venden como joyeria de fantasia, ademas estan rodeadas por un diamantado muy atractivo.

Capítulo 2 Planeación del proyecto

33

DISEÑO: No requiere gastos iniciales porque la imagen se toma de una foto o impreso, incluso se han llegado a hacer medallas con imágenes del internet.

NUEVAS MEDALLAS:

Es posible mandar a hacer medallas nuevas desde 100 piezas o menos.

- **SELECCION DE COLOR:**

Son las únicas medallas en el mercado que pueden tener fotografía impresa en el metal, e incluso lograr que los blancos de la imagen se vean en oro metálico

- **PRECIO Y PERCEPCION DE LA GENTE:**

El precio es económico en el mercado de regalos y la gente lo ubica como una medalla fina.

- **VENTAJAS PARA EXPORTACION:**

En las tiendas extranjeras tiene un valor 400% más alto del precio que "El Troquel" lo tiene en su tienda.

- **TIEMPO DE ENTREGA:**

De 15 días a un mes.

DESVENTAJAS:

- **NUEVAS MEDALLAS:**

Al realizar la medalla si la imagen no quedó como se esperaba hay que consumir 50 medallas.

- **TONOS DE COLOR:**

Los tonos de color no son exactos, al igual que en la impresión, además pueden incluso sufrir algunas variaciones debido a que se imprimen en metal dorado.

- **NITIDEZ.**

Todas las imágenes pierden nitidez y detalle porque son reducidas a 2 cm de largo.

Fábrica de medallas de samac:

Este renglón es el más delicado y peleado de los últimos años. Toda la piratería que se ha mencionado la producen estos fabricantes, evaden impuestos y están permanentemente buscando nuevos modelos de medallas religiosas, principalmente italianas, alemanas y todo lo que puedan encontrar sobre la materia. Durante años nos han ido pirateando los modelos sin que se pueda hacer nada, hasta que de un tiempo para acá, El Troquel optó por adquirir algunas de sus medallas para la venta, mandar a hacer algunos trabajos especiales y tolerar la piratería de estas personas.

VENTAJAS

- **VACIADO:**
Permite que se realice la producción con pedidos pequeños de hasta 50 o 100 piezas.
- **NUEVOS MODELOS:**
Se pueden mandar hacer modelos desde sólo 100 piezas.
- **ACTUALIZACION:**
Sacan nuevos modelos constantemente
- **MATERIAL**
El samac es una aleación de varios metales y resulta ser más barato que el aluminio.

DESVENTAJAS:

- **DISEÑO:**
Sólo pueden trabajar con medallas ya hechas, no crean nada.
- **IMAGEN:**
Por ser pirateadas las imágenes, están resultando con pérdida de detalles e incluso un poco deformadas.
- **VACIADO:**
A diferencia del troquelado, aquí no es tan exacta la calidad y en ocasiones se ve poroso, manchado y con defectos menores, producto de su proceso de fabricación.

- **MERCADO:**

El mercado al que llegan estas medallas es el mismo de "El Troquel", por lo que solo se puede trabajar con modelos difíciles de conseguir y sin comprar los mismos que realiza la fábrica familiar, porque eso iría matando los productos propios.

- **MORALES:**

Este tipo de fábricas provocó que se rotaran más lentamente los modelos de la empresa puesto que decepcionaba el sacar un modelo nuevo y verlo después a la mitad de precio en versión pirata.

Diagnóstico de medallas religiosas:

- Es sin duda la fortaleza del negocio y ha demostrado en casi 100 años ser por mucho una ventaja competitiva, al igual que en todas las áreas comerciales, nada está regalado a nadie y tiene sus barreras que hay que vencer, pero se puede ver el oficio de la empresa para la comercialización de estos productos.
- La operación es correcta (siempre perfectible) pero para difundirla no es correctamente exhibida, se realiza en carpetas-muestra por muestra, esto impide mandar el surtido a nuevos clientes o extranjero, definitivamente lo más urgente en esta línea es la realización de un catálogo.
- Las claves asignadas a las medallas fotograbadas utilizan las sublíneas de los proveedores para evitar costosas confusiones a la hora de pedir, tomando su catálogo ya numerado.

Línea de cromos y estampas alemanas:

La línea de estampas alemanas es una de las más reconocidas a nivel mundial, gracias a la calidad y belleza de sus imágenes así como el tiempo que tienen en el mercado. Desde la década de los veinte Christian Halbinger ya importaba esta línea, sin embargo en 1951 Federico Halbinger pidió la representación exclusiva en México y se la otorgaron, a partir de entonces, la línea de estampas y cromos se han vuelto al igual que las medallas, un distintivo de la empresa.

VENTAJAS:

DISTRIBUCIÓN:

El Troquel cuenta con la representación en México.

IMPRESION:

Las estampas alemanas están impresas en octacromía (hasta 8 tintas), la cual garantizan una calidad internacional de primer nivel.

POSICIONAMIENTO:

Librerías y tiendas religiosas reconocen en México a El Troquel como el importador principal de estas estampas, Federico Halbinger les pide a otras empresas directamente al proveedor de Alemania.

IMAGEN Y ESTILO:

La imagen de estas estampas es muy fina y preciosa, además, su estilo está muy bien definido y se reconoce sobre cualquier otra estampa.

PRECIO:

Tiene un precio muy accesible para el consumidor

DESVENTAJAS:

PIRATERÍA:

Ha sido pirateada permanentemente, sin embargo sus ventas se mantienen.

FORMATOS:

Solo manejan un formato del catálogo general (existen tres o cuatro formatos mas pero sólo se realizan para ciertas imágenes), y este es tamaño estampa

IMAGEN Y ESTILO:

Gustan más las estampas italianas y se venden muchísimo más, el cielo de las estampas alemanas muchas veces está nublado.

Diagnóstico de estampas y cromos:

El proveedor alemán se ha encargado de organizar las estampas en series, lo cual facilita su exhibición, pero ni el mismo proveedor ha sacado un catálogo portátil, los que mandan son carpetas pegadas estampa por estampa. Cuando "El Troquel" hizo la

Capítulo 2 Planeación del proyecto

37

prueba de hacer lo mismo, tema que venderlo al cliente en un precio de cerca de \$500. Por lo que se volvía imposible para usarlo como buena herramienta de difusión.

El catálogo de esta línea deberá de estar dividido en series, como el proveedor y la empresa ya lo manejan, la pregunta sería si ya en la agrupación de la serie no sería más conveniente ordenarlos por tema incluyendo su sublínea de imagen en lugar de el orden corrido por el que están las estampas.

Este producto no se ha podido ofrecer al extranjero debido a que cuando llega a México hay que agregarle el impuesto de la aduana y lo encarece mucho al remendarlo a otro país, sin embargo parece ser que existe la posibilidad de sacar algún permiso en la aduana con estas consideraciones y de esta manera, la aduana no cobraría ninguna clase de impuesto, no se hace actualmente pero vale la pena averiguarlo.

Línea ceremonias:

Ya hemos hablado sobre las líneas en general que están respaldadas por empresas o procesos de fabricación que involucran sistemas de organización, la línea de ceremonias tiene algunas características particulares que es necesario mencionar.

El surtido de los alhajeros, cofres y arras fue ampliado y desarrollado por Gerardo Halbinger VK, originalmente se vendían las arras y los estuches sueltos, después se implantó la moda de los arreglos, y después se agregó cojín.

Además se venden artículos diversos para primera comunión, bautizo, confirmación, presentación, y boda, y rosarios.

A diferencia de las líneas anteriores que tienen un proveedor fuerte o una empresa que los respalda, esta línea está conformada por pequeños maquiladores y artesanos, existen también otros productos de fábricas grandes pero su venta es muy pequeña.

En el caso particular de las subcategorías de más éxito en esta línea están los arreglos para novia, cuyos elementos son el alhajero, las arras, el cojín y el servicio de realización, para el análisis de esta línea utilizaremos esta categoría que sin lugar a dudas es la más exitosa, compleja e interesante.

VENTAJAS:

- **DISTRIBUCION:**
Muchos de los clientes son vecinos del Centro Histórico.
- **SOCIEDAD:**

apítulo 2 Planeación del proyecto

38

Brinda empleos y da trabajo a muchas familias.

- **EXPORTACION:**

Esta línea ha permitido exportar a la empresa desde hace ya varios años a Estados Unidos.

- **SURTIDO:**

La empresa cuenta con uno de los surtidos mas grandes del giro y los mantiene en existencia.

- **CALIDAD:**

La calidad de los módulos nunca es uniforme debido a que no estan hechos en serie.

- **PROVEEDORES:**

Muchos de estos proveedores cambian la calidad de los articulos. los tonos de colores o a veces el producto completo debido que carecen de gran capacidad de producción.

- **COMPETENCIA:**

Cada dia surge mas debido a que no se requieren grandes maquinas. incluso las propias tiendas pueden elaborar sus propios productos.

- **INFORMALIDAD:**

Debido a que los proveedores no tienen una gran organizacion, olvidan detalles de pedidos o los surten en ocasiones en otra fecha por problemas personales.

Diagnóstico de línea ceremonias:

Ha demostrado con creces su éxito. hoy en día va a la baja porque la competencia brotó como los hongos en temporada de lluvias, sin embargo, en todo el Distrito Federal no existe una tienda tan especializada en este rubro como El Troquel por la variedad y existencia con que cuenta.

Cuando se realiza un catálogo implica inversión, y una de las cosas mas importantes es asegurarse de que los articulos que se manejan tengan una calidad uniforme y se vayan a manejar durante el tiempo en el que se reparte la publicidad.

En este renglón la empresa no siempre puede comprometerse por lo que se debiera diseñar el catálogo en 2 partes: las arras de fabricación propia y otros elementos donde si se pueda garantizar una calidad uniforme, y lo demas, con menos tiraje y especificando " novedad ", " lotes hasta agotar existencia ", " oferta " etc.

Capítulo 2 Planeación del proyecto

39

Línea deportiva:

Esta línea empezó a funcionar en 1960 y con el transcurso de los años muchos maestros de escuelas acuden a la tienda porque saben que aquí pueden encontrar medallas de reconocimiento económicas y de calidad.

VENTAJAS:

- **POSICIONAMIENTO:**

La empresa se encuentra bien ubicada en casas de deportes y escuelas.

- **PRECIO:**

El aluminio tiene la ventaja de ser económico y la venta de medallas se puede realizar desde 1 pieza.

- **SERVICIOS ADICIONALES:**

Las medallas deportivas pueden llevar (por pedido) una inscripción o logotipo en la parte de atrás y la fábrica lo realiza o bien, cuando son pocas, se pueden grabar de un día para otro.

- **IMAGEN:**

El terminado de las medallas es muy fino y con gran detalle gracias a que el troquel (molde) es realizado por un artista plástico.

- **ANODIZADO:**

El anodizado es el proceso de coloración para el aluminio que permite que las medallas luzcan con un color oro, plata o bronce.

DESVENTAJAS

- **PIRATERÍA:**

La competencia desleal ha tomado los modelos que mejores resultados han dado y los ha hecho en plomo, que es mucho más barato que el aluminio y los da a mitad de precio que la empresa o incluso a la tercera parte.

- **MODELOS:**

De 1960 a los noventa y lo que será el nuevo milenio, los cánones de belleza sobre el cuerpo humano se han modificado mucho en proporciones, formas y expresión. Los modelos que El Troquel maneja son de aquella época y han perdido lo vistoso.

No se renuevan modelos, la gente ya conoce los productos y espera algo diferente.

- **ACABADOS:**

Salvo el anodizado, de 1960 para acá no se han realizado modelos con algún otro acabado que sea más complicado imitar (ese sería un buen candado a la piratería).

Capítulo 2 Planeación del proyecto

40

EXHIBICIÓN:

Al igual que todos los demás productos, aquí no se tiene un surtido fácil de transportar o enviar.

Diagnóstico de la línea deportiva:

La línea deportiva podemos definirla de 3 maneras :

Línea lechera:

Un producto que año con año genera ventas de un mercado ya acostumbrado a los modelos y da buenas utilidades.

Línea potencial no explotada:

Todos los modelos con los que se trabaja actualmente son muy generales, y con imágenes con los que la juventud ya no se identifica, sin embargo sigue dando resultados, si los modelos se renovaran con imágenes adaptadas a los nuevos tiempos con un mayor énfasis al fútbol (el deporte nacional y universal) y se hiciera una búsqueda de asociaciones que estuvieran dispuestos a pagar porque el logotipo fuera en la parte de atrás de la medalla, no solo obtendríamos un mercado regular, sino cautivo.

Línea potencial de crecimiento y expansión:

La capacidad de producir troqueles de calidad y la experiencia que ya se ha conseguido en estos años coloca a "El Troquel" en una posición para realizar medallas a cualquier organización, la línea de reconocimiento a través de medallas es atractiva para casi cualquier organización, además no solo se puede usar como medalla sino como aplicación metálica para muchos y muy variados productos.

La línea deportiva además de la exhibición en general es un reto potencial muy interesante.

Línea de escapularios:

Como ya se mencionó en el primer capítulo, Christian Halbinger orientó en gran medida sus esfuerzos a las congregaciones, conventos etc. La línea de escapularios no era contemplada en el principio pero al ir visitando a estas organizaciones se dio cuenta que existía una demanda real de estos productos y decidió incorporarlos a su surtido. "El Troquel" surte escapularios desde los años veinte.

Capítulo 2 Planeación del proyecto

41

Los escapularios pueden ser bordados, estampados, enmicados con una estampa impresa dentro y recientemente "El Troquel" contacto con un proveedor colombiano que los hace de colores, muy pequeños con resina en la impresión de la imagen. Además se vende material para su realización.

Línea de incienso:

El incienso es una receta extraída por Christian Halbinger en los años 20's de libros, el primer incienso se llamó " Solemnis ", con el pasar de los años algunos de sus ingredientes no se podían conseguir así que se fueron adaptando con otros disponibles, en los años 50's se realiza otra versión de incienso más económica a la que llamaron excelsis, el nombre fue tomado de un vino de consagrar.

Línea de expedientes:

Los expedientes son la papelería de las iglesias, y para confirmación, comunión, matrimonio y bautizo, se supone que cada diócesis manda imprimir la papelería para sus iglesias, sin embargo no todas lo hacen así y " El Troquel " desde hace años les vende a las iglesias.

Diagnóstico:

No aplicamos un desglose de ventajas y desventajas en estas 3 líneas porque no son tan importantes como las antes ya mencionadas, sin embargo, a estas últimas 3 pudiésemos llamarlas líneas complementarias de negocio convenientes, ya que brindan utilidades y aunque el mercado no es muy grande (hasta ahora), los años en la empresa y las ventajas competitivas que cada uno de estos productos tienen atraen público consumidor. Además, al igual que en los demás productos, no existe un sistema adecuado de exhibición o catálogo.

Aclaración sobre los análisis y diagnósticos

Se analizó con las líneas más fuertes de productos, sin embargo el estudio comprendió sólo los productos más exitosos, esto significa que la empresa maneja cientos de productos adicionales pero si queremos una correcta difusión donde existe muy poco, es necesario tomar las decisiones donde pueda haber más posibilidades de éxito, y este indicador solo lo pueden medir las ventas.

Como se explica de manera más amplia en el capítulo de dirección, la empresa mantiene un buen nivel en sus operaciones cotidianas, sin embargo la difusión de la empresa fuera del local está limitada al esfuerzo de 3 vendedores y no existe el apoyo

Capítulo 2 Planeación del proyecto

42

Para ningún canal de un catálogo o un instrumento de exhibición de mercancías, la estrategia propuesta después del análisis se resume en 2 puntos:

- Simplificar el negocio hasta hacerlo portátil.
- Difundirlo.

Simplificar el negocio hasta hacerlo portátil.

El principio de la formulación de una estrategia debe ser la sencillez y precisión de cada palabra, pero sobre todo, debe ser universal en el lugar de la formulación para que sea aplicable en todas las áreas de la empresa.

La estrategia es simple y permite dirigir las acciones coherentemente en cualquier departamento, según el diccionario Larousse, portátil tiene la siguiente definición:

PORTATIL: *Movible, fácil de ser llevado de una parte a otra.*

El mayor problema de las empresas, en todos los niveles, es la desorganización. Si pudiésemos asignar un costo al desorden, seguro llegaría al 50% de la operación, esta no es una cifra al azar, por el contrario, la falta de organización se puede traducir con cualquiera de estos sinónimos:

Desorden.
Mala previsión por no tener información adecuada.
Dividos
Falta de atención etc.

Cada vez que un proceso no está bien pensado causa retrabajos, contrataciones, reposiciones, etc.

Simplificar la empresa hasta hacerla portátil, no sólo es aplicable a ventas sino a cualquier puesto empleado o área.

Imaginemos, por ejemplo, como sería esta estrategia en un barrendero con su oficio portátil (utilizamos este ejemplo para demostrar la universalidad del principio y realizar una explicación más clara).

El barrendero nos diría cuánto se lleva en barrer un metro cuadrado, las superficies en que son válidos estos tiempos y la cotización de la limpieza en un lugar calculando tiempo-costo asignando un porcentaje del traslado para llegar al lugar donde hay que hacer limpieza y cotizando tarifa por lugar adicional.

Capítulo 2 Planeación del proyecto

43

Este ejemplo es exagerado e irreal en México, sin embargo ilustra de manera muy fácil lo que queremos decir con portátil, si usted recibiera la solicitud de esta persona, seguro identificaría que su servicio esta profesionalizado y si le convence su tarifa se sentirá seguro porque sabrá de antemano cuanto le costará y sabrá lo que esta pagando.

El conocer todos estos detalles en cualquier trabajo o comercio involucra a la dirección, esta debe de trabajar arduamente en pensar cada detalle... pero solo lo hará una vez, el resto lo llevarán en la mano sus representantes y difundirán a decenas, cientos o miles y esa es la esencia de la administración, la planeación y las franquicias: desarrollar un modelo y después sólo hay que clonarlo.

Simplificar el negocio hasta hacerlo portátil. En ventas

Este concepto es exacto y comprensible en el área de ventas.

- *yo puedo vender algo que no entiendo*, sin embargo va a llevar mucho más tiempo la labor de convencimiento,
- *yo puedo vender algo que la otra persona no conozca*, pero lo haré muy limitadamente porque despertaré dudas en cada momento.
- *yo puedo promover 8 lineas de articulos sin imágenes*, pero el cliente sólo me pondrá atención en 2 o 3 porque el cerebro no puede concentrarse en tantos campos
- *yo no puedo cargar 2500 articulos*: pero si un catálogo portátil que los contenga

En el capitulo de dirección se explicará el papel fundamental de los gerentes y dueños a este respecto y se dará una metodología, pero en la planeación se hara mención de las tácticas o pasos para la realizacion de esta premisa.

El propósito de esta tesis es la inclusion a una estrategia en Internet y si podemos volver portátil un negocio, que tal resultaria si trasladamos toda la empresa dentro de un cable telefónico para que todo el mundo tenga la posibilidad de visitarnos desde cualquier punto en la República o en el mundo?.

Por lo tanto debemos de enfocar todos los esfuerzos para que la información principal de los articulos este disponible en Internet y también el catalogo con mayor prioridad que el impreso.

Capítulo 2 Planeación del proyecto

44

Diffundirlo.

El concepto es muy claro y amplio, no puede haber error, haciendo analogía con Internet, podemos tener una página preciosa realizada por la gente mas preparada en diseño, pero si ésta no está dada de alta en algún buscador, no dará ningun resultado y nadie se enterará de su existencia.

Cuando el negocio es portátil es muy sencillo transportarlo y anunciarlo. La regla para saber si nuestro negocio es portátil es un solo criterio:

Si el cliente solo necesita extender el cheque sin una sola pregunta, se habra triunfado porque el se encargò de consultar la descripción del producto vio el artículo, formas de pago y realizó todo el trabajo solo..

La difusión en las puertas del nuevo milenio es inmediata, todo se debe poder resumir con un solo clic, sea del fax, Internet, transferencia bancaria o número telefónico.

El mensaje debe ser muy claro, las condiciones sencillas y razonables y sobre todo, la respuesta inmediata y si se puede políglota.

No importa si se es pequeño o grande, el reto implica no tanto capital sino organización y logística, por supuesto las mejoras importantes cuestan pero es parte del juego.

TÁCTICAS DE SIMPLIFICACION:

Las tácticas son las acciones a realizar para cumplir con la estrategia formulada.

De acuerdo a nuestra estrategia formulada en 2 partes, también las tácticas se tienen que formular en 2 partes:

- 1) La primera parte consiste en las tácticas necesarias para llevar a cabo la simplificación del negocio orientandolo a ser portátil.
- 2) La segunda parte es la realización de productos físicos para su difusión.

Estas son las tácticas propuestas para llevar a cabo el metodo de simplificación a través del proceso administrativo:

PLANEACION:

- Es el proceso para la formulación de la estrategia y contempla los diferentes pasos a seguir (ya realizado en este capítulo)

Capítulo 2 Planeación del proyecto

45

ORGANIZACIÓN Y CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS (Capítulo 3):

- **Simplificar los productos en categorías y subcategorías:** Es imposible trabajar con 2500 artículos al mismo tiempo, por lo que será necesario utilizar las familias de productos actuales y extraer las subcategorías de productos para una mejor visión de los mercados que podemos alcanzar.
- **Dividir las familias de productos por los niveles de venta:** Esto significa que debemos establecer prioridades entre los artículos que convienen a la empresa y los que no tanto.
- **Creación de listados por categorías , clasificados por subcategorías y ordenados por tipo de imagen o característica del producto:** Esto hará mas sencillo a los clientes consultar las listas de precios y el catálogo en Internet porque encontraran agrupados los artículos de su interés en lugar de un orden incomprensible para ellos.

DIRECCIÓN ORIENTADA A LA DIFUSIÓN (Capítulo 4):

- **Definición del negocio:** El gerente y los accionistas buscarán transmitir con claridad la esencia del negocio, objetivos y palabras clave y las harán llegar a todo el personal y clientes.
- **Mejoramiento de imagen:** El gerente y accionistas enfocarán su atención en aumentar la recordación e imagen del logotipo que representa a la empresa y estarán en búsqueda permanente de encontrar nuevos sistemas que simplifiquen los procesos de operación
- **Aprovechamiento máximo de los canales internos de la empresa:** Implica un análisis sobre los accesos, aparadores, muestrarios, folletería y catálogos y por supuesto el envío de paquetes y correo directo a través de las bases de datos actuales y nuevas.
- **El uso de Internet:** Internet debe de ser un punto estratégico de la empresa para atraer a nuevos clientes, actualizar a los que ya trabajan con la empresa y comunicar novedades y entorno.
- **Capacitación a los empleados:** Los empleados deberán conocer la formulación, canales y estrategias de la empresa por deben ser voceros y constructores del sistema simultáneamente, sea de forma interna o externa.

Capítulo 2 Planeación del proyecto

46

CONTROL DE LA DIFUSIÓN (Capítulo 5):

Son todas las acciones a realizar para controlar todo el proceso

TÁCTICAS DE DIFUSION

LOGOTIPO

Rediseñamos el logotipo con el consenso de representantes de la empresa y recomendamos el resultado final como original para la impresión de toda la papelería futura.

Este logotipo se realizó con un amplio consenso y tiene las características que buscamos:

El tipo de letra es ancho y claro, representa la solidez de la empresa.

La distribución permite leer claramente el nombre "El Troquel".

El símbolo representa el proceso de fabricación principal. Y la reasa indica una tasa de medallas.

Incluye el año de fundación del negocio, este detalle brinda confianza al cliente.

Se muestra la razón social.

Esta imagen ayuda para difundir de manera mas amplia la realización de medallas y denota la experiencia en el ramo.

Fotografía de productos:

Se han realizado varios experimentos y nos hemos dado cuenta que no basta la imagen, cada género de productos requiere otras consideraciones diferentes, pero no es posible conocerlas hasta que estudiamos las primeras fotos de los diferentes productos.

Realización de catálogo:

La idea original era formar el catálogo impreso, sin embargo es muy tardado, costoso y fácilmente puede quedar obsoleto, por lo que ahora se busca realizarlo electrónico es decir en Internet, que sea disponible los 7 días de la semana y las 24 horas del día, en donde cada persona imprima sólo la parte que necesite o todo como sea su preferencia, además de que este actualizado de manera diaria de los cambios que se generen.

Formulación de promociones

Capítulo 2 Planeación del proyecto

47

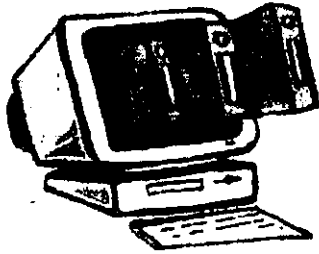
Para la promoción se deben de establecer criterios sobre productos y temporadas, así como tener al alcance las fotos de los artículos escogidos

Mapa de temporadas:

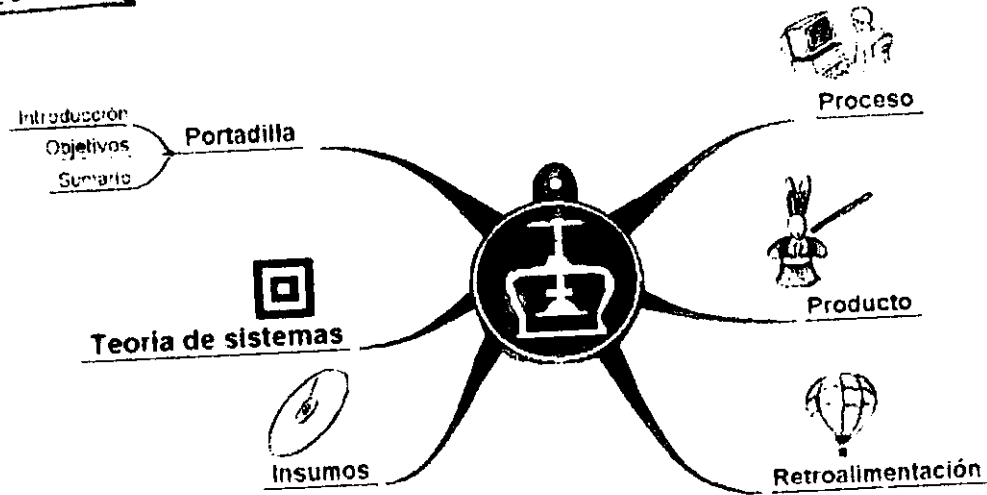
Este mapa ya está realizado y consta de el desglose de cada imagen o línea en temporadas de venta y los tiempos de promoción, compra y preparación, muy útil para una planeación más efectiva.

Venta de servicios de difusión:

Este es un proyecto interesante: si la empresa puede llevar a cabo los diferentes pasos, el sistema es aplicable a casi cualquier giro de productos, al menos el diseño, fotografía, impresión y página de Internet, por lo que se puede comercializar con un servicio de promoción (esto iría dentro de los servicios especiales como fabricación de medallas).



Capítulo 3.- Organización y conocimiento de productos



CAPITULO 3

ORGANIZACIÓN Y CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EL TROQUEL S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN:

No hay más pobre que el que se desconoce a si mismo. cada paso que se da en la búsqueda de las fortalezas propias es un paso hacia el descubrimiento del verdadero poder.

La organización consiste en aprender a traspasar las capas del sistema para conocer la esencia del mismo y descifrar la mejor forma de sacarle provecho, pero lo mas emocionante es sin duda, los cambios que en cada capa se generan durante el proceso, transformando el sistema aun antes de llegar al núcleo.

OBJETIVOS:

- *Aplicar la teoría de sistemas para la realización de un visor de productos, sirva para la toma de decisiones.*
- *Explicar las familias de productos y su aplicación para la estrategia.*
- *Describir la codificación de los artículos.*
- *Explicar el uso de las familias de productos*
- *Explicar el uso de subcategorías y su aplicación*
- *Explicar la importancia de los grupos homogéneos.*
- *Desarrollar el proceso de análisis de productos en hoja de cálculo.*
- *Mostrar las ventajas del Libro de cálculo y el uso de los links*

SUMARIO:

- **Teoría de sistemas**
- **Análisis de los insumos del sistema.**
- **Análisis del proceso del sistema.**
- **Muestra del producto final**

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 50

La simplificación del negocio se inicia en este capítulo, y si no se aplica correctamente la teoría de sistemas, posiblemente también termine aquí.

Internet requiere que aun cuando un negocio sea muy complejo el navegante con un par de clics llegue al punto deseado con la mayor facilidad porque estara solo frente a la pagina sin asesoria de nadie de la empresa.

La empresa cuenta con un almacén de 3061 artículos diferentes (al 31 de diciembre de 1999) y la codificación para 2462 productos que puede seleccionar el cliente (arreglos), estamos hablando de mas de 5000 problemas distribuidos en solo 9 líneas de productos, tiene trato con mas de 200 proveedores al año, donde cada uno tiene una forma diferente de trabajar, entregar, cobrar, etc.

La pregunta en este caso es sabiendo que es imposible resolver tantas variables, cómo podemos resolver el problema?

Si 5000 problemas es imposible, la división en 9 líneas de productos es muy general y por lo tanto inútil para poder analizar el todo, la solución que adoptamos fue la realización un sistema visor de productos que sirviera para compras, ventas y almacén y ayudara a la correcta toma de decisiones.

Este sistema tiene que darnos un presupuesto de ventas, inventario y utilidad artículo por artículo, para la toma de decisiones de todo el año.

TEORIA DE SISTEMAS

La solución al problema de organización se hizo mediante la aplicación de la teoría de sistemas.

La definición de George Braziller define los sistemas como: "Un todo organizado, compuesto por dos o mas partes, componentes o subsistemas y delimitado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema".

Un sistema se define como un conjunto de elementos intimamente relacionados para un fin determinado o como un conjunto o combinación de elementos o partes que forman un todo unitario y complejo.

CLASIFICACIÓN

El sistema de organización de productos de la empresa es un sistema:

Por el grado de interacción con otros sistemas:

Cerrado: Porque se saca una vez al año y a partir de ahí se genera el análisis, una vez terminado no se modifica nada hasta el próximo año.

Por su composición material y objetiva:

Concreto: Porque expresa artículos tangibles y cifras reales.

Por su capacidad de respuesta:

Reactivo: Porque funciona en respuesta al estímulo del usuario.

Por su movilidad interna:

Dinámico: Porque el sistema de links extrae la información que el usuario va requiriendo

Composición de un sistema

En todos los sistemas encontramos como mínimo, cuatro elementos necesarios para su existencia y una relación entre ellos:

- a) *Insumos.*
- b) *Proceso.*
- c) *Producto.*
- d) *Retroalimentación*

El sistema explicado en este capítulo se desarrolló a partir de esta teoría en un Libro de cálculo (excel).

A continuación se explicará detalladamente los elementos del sistema.

a) *Insumos:*

Los insumos son el listado general de los productos de la empresa.

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 52

Este listado lo genera el programa Multivisión, base de datos y sistema donde se realizan los registros de movimientos en la empresa. Tiene como limitación que esta realizado en MS DOS, sistema pionero en la computación y no esta diseñado para compartir información entre otros programas, sin embargo permite generar código ascii, formato para la hoja de cálculo que al momento de convertirlo es como si lo hubiéramos capturado ahorrandonos decenas de horas/hombre. El sistema permite extraer cerca de diez campos de datos adicionales a la clave del producto.

Aprovechando esta ventaja, se extrae el listado de productos con los siguientes campos y el sistema los brinda de manera directa:

Código: Es la clave de cada producto.

Descripción: Definición del producto

Descripción corta: la imagen del producto o característica distintiva

Linea: Linea general de producto (MRE, MDP, etc.)

Importe de venta: Cuanto vendió acumulado en el año

Precio: el precio de venta al finalizar el año

Existencia actual: Cuánta mercancía queda en el almacén al 31 de dic. de 1999

Costo: El último precio al que se compró

Compras: El número de piezas que se compraron en el año

El sistema MV Plus tiene un modulo donde genera los datos acumulados en el año. Por lo que decidimos que estos datos se tomarán de el 31 de diciembre de 1999 para tener un parametro anual de comparación.

Una vez obtenidos los datos son insertados en la hoja de cálculo e insertamos 3 columnas adicionales que pueden ser de utilidad:

Importe de compras: Cuánto gastamos en el año para este producto.

Multiplicando el último costo por el número de piezas compradas

Valor de inventario: Cuánto vale la existencia actualmente

Se multiplica la existencia final por el último costo.

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 53

Categoría: Define que tan bien se vende el producto (A,B,C,D)

Se realiza una clasificación de todos los productos por el importe de ventas acumulado anual, del que mas vende al que menos.

Categorías:

- A: Los primeros 100 productos
- B: Los productos que aparecen del #101 al #300
- C: Los productos que aparecen del #301 al #700
- D: Los productos que aparecen del #701 al #1500

Este criterio sirve para entender el nivel de atención y promoción que es necesario darles a los diferentes productos:

Criterios aportados por las categorías:

Categoría A:

Estos productos son los más altos y mejores productos de la empresa, su posicionamiento, el segmento y el tipo de público con el que la empresa es mas popular. Su imagen debe acompañar todas las promociones, catalogos o esfuerzos de difusión.

No necesitan de rebaja de precio porque se venden solos.

La existencia debe de permanecer con un mínimo para el consumo de 2 a 3 meses.

Categoría B:

Son productos que deberán de ofrecerse como gancho para obligar que el público se abastezca antes de llegar una temporada y maximizar o alargar las temporadas, como ejemplo de esto pudiésemos pensar en un precio especial si es comprado el mes anterior al que inicia su mes fuerte.

Con este producto esta comprobado que su precio o características gustan pero necesita difusión.

La existencia debe de permanecer con un mínimo para el consumo de 2 meses.

Categoría C:

Esta categoria tiene una criterio muy especial; cuando una linea gusta el mercado puede y busca consumir productos similares. los productos categoria C son el esfuerzo de surtirse por productos que a la gente le puedan gustar tanto como lo A o B.

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 54

Mientras el producto se mantenga en esta categoría es posible ofrecerlo en promoción, con descuento, acompañando a otros "en la compra de un A/B llévase a la mitad de precio C" etc. todo esto se puede hacer durante todo el año incluso en tiempo de temporada.

Esta es la categoría intermedia entre los productos que valen la pena y los que no.

La existencia debe de permanecer con un mínimo para el consumo de 6 semanas o 2 meses.

Categoría D:

Son productos atorados, algunos se adquirieron como novedad y pasó la moda, otros se dejaron de promocionar. Algunos otros eran para 2 o 3 clientes específicos y estos no han comprado, o como en la mayoría, fueron comprados con la intención de complementar la línea y a la gente no les gustaron.

Para estos productos se puede realizar un pequeño volante en una sola tinta o incluso fotostática y que vaya acompañando los pedidos de los clientes, buscando que se familiaricen con nuevos productos y se cree el interés.

Hasta la categoría D se encuentran los productos que vale la pena hacer un gasto adicional para su desplazamiento, los que están abajo deberán de tener una zona especial en el mostrador de la empresa donde los clientes los puedan ver e irlos desplazando poco a poco.

b) Proceso:

Son todas las funciones que realiza el sistema para brindar el producto final.

Para hablar de las funciones que realiza el sistema es importante mencionar y explicar parte de su diseño.

DISEÑO DEL SISTEMA.

El diseño y función del sistema consta de las siguientes partes:

- Identificación y clasificación de los productos.
- División de familias de productos a subcategorías de la categoría general.
- División de subcategorías en grupos homogéneos.
- Desglose de grupos homogéneos a los productos.

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 55

1.-Identificación y clasificación de los productos.

Identificación de productos.

El sistema actual de productos es el resultado de años anteriores de esfuerzo por conseguir un buen control en la mercancía. en el transcurso de los años han participado una serie de personas que han contribuido al procedimiento actual. pero en todo este tiempo de operación no se ha realizado un manual de codificación confiable. la capacitación es empirica (sobre la práctica), por lo que mucha mercancía fue codificada con diferentes criterios. y algunos de estos fueron realizados con total ignorancia sobre los procesos que se manejaban. esto dio como resultado inconsistencias en la captura de los datos importantes y captura realizada con la apreciación del encargado en turno.

Cabe aclarar que estos problemas no son generales sino parciales. pero es real y por lo tanto afecta el sistema y cada parte que lo integra.

La única forma que existe para presentar todos los productos a un cliente es a través de la lista de precios que genera el sistema. esta es elaborada con los siguientes campos (además de los precios):

Clave: Es el código asignado en el sistema

Descripción: Es la descripción breve del producto

Descripción corta: Es una palabra que hace mas fácil la buqueda por grupos iguales o relacionados entre si.

El primer número de la clave indica el tipo de producto al que se refiere. a grandes rasgos el primer número indica lo siguiente.

- 1 = medallas de aluminio*
- 2 = medallas fotograbadas y cadenas *
- 3 = cofres rosarios y milgros*
- 4 = estampas*
- 5 = accesorios de iglesia*
- 6 = incienso y otros productos.*
- 7 = Escapularios y listones*

** Existen otros articulos dentro de estas claves. sin embargo, con el fin de poder ofrecer una visión general y simplificada. resumimos de esta forma los codigos.

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 56

Los números iniciales descritos arriba, son los artículos más representativos que se encuentran por el primer número de la clave, sin embargo, no son todos los que hay, existen muchos otros muy diferentes a los ya mencionados.

Si el número inicial no es claro, mucho menos lo es los números subsiguientes, generalmente nos indica un tamaño o una calidad pero nada consta por escrito.

Existen mas de 2000 artículos, a cada uno de ellos hay que registrarles cerca de 20 campos.

El personal actual cuenta con un año dentro de la empresa como mínimo y conoce el sistema, sin embargo la capacitación es lenta y tardada.

Este es el ejemplo de un artículo con una explicación para los diferentes campos.

FAMILIA DE PRODUCTO: MRE		
CLAVE	CORTA	DESCRIPCION
2053-001	GUADALUP E	Med fotog rec guadalupe bust *

Familia de producto: MRE = Medalla religiosa

La clave la conforman 4 dígitos

Todas las medallas fotografadas con un tamaño de 2cm se conocen con el número 2053.

La sublínea de la mayoría de los artículos es tomada de la clave del proveedor.

La descripción quiere decir:

Medalla Fotografada rectangular Busto de Virgen de Guadalupe (imagen).

La descripción corta indica la imagen
(Guadalupe)

Para este ejemplo, 2053 es la clave que se escogió para esta medalla, así se conoce y como tal se maneja. La misma medalla con forma oval es 2054.

En otro ejemplo podemos ver una clave perfectamente estructurada donde cada letra o número aportan una parte importante del producto.

Este ejemplo es de una medalla de aluminio anodizado, los siguientes números indican el tamaño, las letras el acabado y la sublínea el tema.

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 57

Ejemplo:

126ARE-J

1 = Medalla de aluminio

26 = 26 milímetros de tamaño

AR = Alto relieve (la imagen de la medalla está diseñada con los detalles en tercera dimensión, es decir resaltan de la medalla).

E = Esmaltada

-J = Indica que es conmemorativa al jubileo.

Clasificación de los productos

FAMILIAS

La empresa ha dividido sus artículos en familias, que podemos considerar como la agrupación general de artículos en conjuntos diferenciados entre sí:

Estas familias cuentan con una clave:

MRE. - Medallas religiosas.

MPD. - Medallas deportivas

EST. - Estampas y cromos.

ARR. - Arras alhajeros y arreglos.

IGL. - Iglesia

ESC. - Escapularios

CER. - Ceremonias

VAR. - Varios

Hay un campo especial en el registro de cada artículo para poner esta clave, con la idea de que si listamos los artículos con este criterio nos da el sistema todos los artículos de la línea

DESCRIPCIÓN CORTA

El otro tipo de clasificación que nos da el sistema es la descripción corta.

Retomando el ejemplo anterior de nuestra medalla con codificación excelente, sus campos de identificación irían de la siguiente forma:

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 58

	FAMILIA	DESCRIPCIÓN CORTA
26ARE-J	MRE	JUBILEO

Cuando se lista por medallas religiosas obtendremos este campo y cientos de medallas adicionales con otras características.

Cuando se lista por jubileo, el sistema nos da todos los artículos que tenemos en esta categoría (de todo tipo).

En este producto es fácil la identificación de la descripción corta porque es una medalla especial conmemorativa al jubileo, pero casi todas las medallas de aluminio tienen una imagen al frente y otra al reverso, el campo de la descripción sólo acepta una sola palabra.

Antes de empezar a resolver este problema ya teníamos más urgente.

Resulta que teníamos 400 diferentes descripciones cortas para 2500 artículos, estaríamos hablando de que cada descripción agrupaba en promedio a 7 artículos cuando lo que se esperaba eran al menos de 30 a 50 artículos.

Al listar las descripciones cortas encontramos que la captura de este campo estaba con errores de dedo (mal tecleados) y con errores de apreciación (abreviaturas etc.).

De tal forma que una imagen llegaba a tener hasta 20 diferentes descripciones cortas debido a falta de supervisión, porque existía un manual para estas claves, sin embargo se dejó de usar.

Ejemplo:

Las descripciones cortas que encontramos para la Virgen de Guadalupe fueron:

GPE
GUADALUPE
GUADALUP
V.GUADALUPE
V GPE
V.GUAD
VIRGENGPE etc.

Estas son algunas de las descripciones atribuidas a la percepción, encontramos otras atribuidas a la falta de revisión como por ejemplo:

UADALUPE

Por supuesto que si le pedimos al sistema un listado sobre los productos de esta imagen, no nos lo dará completo porque se brincarán todos los productos mal capturados.

La primera iniciativa surgida a raíz de este proyecto fue la realización de un manual de codificación correcto, la depuración de varios artículos y una carpeta con formas de registro diseñadas especialmente para detectar el responsable de la captura del producto y un prellenado de captura con todos los campos correctos

Esta iniciativa pretende generar un mejor orden en los artículos.

2.- División de familias de productos a subcategorías de la categoría general.

Entre los problemas que se fueron encontrando está el de los productos que no tenían capturados las familias de producto, claves mal capturadas, datos erróneos en los campos etc.

En varios de estos artículos se realizó corrección.

Ahora bien, contábamos con el listado de productos, pero teníamos que encontrar las divisiones de las que proviniera este artículo, haciendo analogía con Internet (en realidad aplicamos los principios y estructura de Internet), teníamos que encontrar la cadena de búsqueda para cada artículo para después evaluar la familia de productos general.

Para ilustrar un poco esta búsqueda veamos el siguiente ejemplo:

Cada categoría se divide en campos específicos de productos, por ejemplo:

CATEGORIA: La familia CER (ceremonias) la podemos dividir en subcategorías.

SUBCATEGORÍAS:

La comunión
Rosarios/decenarios
Bautizo
Confirmación
Presentación
Boda

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 60

USA (artículos que solamente se exportan a Estados Unidos)

Como podemos apreciar en este ejemplo, la subcategoría de familia general de productos nos está brindando el tipo de mercado objetivo al que queremos llegar.

Otro ejemplo de subcategorías lo encontramos en la línea de estampas:

CATEGORIA: La familia EST (estampas y cromos)

SUBCATEGORÍAS:

Alemana
Italiana
Plastificada
Enmascarada
Fotos
Nacional

Aquí la subcategoría muestra lo que se conoce en mercadotecnia como amplitud de línea, es decir los diversos tipos de estampas que maneja la empresa.

3.- División de subcategorías en grupos homogéneos.

Originalmente el grupo homogéneo lo queríamos realizar por imágenes, pero finalmente decidimos que se hiciera por características de producto.

La conformación de grupos homogéneos dentro de subcategorías nos resultó la mejor forma de evaluar la línea, porque nos daba una clara idea de todos los artículos que vendía la empresa y de esta forma dejamos de ver los productos al detalle para evaluarlos en su estricto concepto, sin importar su calidad, proveedor o cualquier otra consideración, solo cuenta el resultado general.

Para seguir el ejemplo:

Familia	Subcategoría	Grupo Homogéneo
CER (ceremonias)	Ira comunión	Brazaletes
		Limosneras
Diplomas		
Libros		
Estampas		
	Rosarios	Rosarios

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 61

	Decenanos
Bautizo	Juego de bautizo Recuerdos Libros Medallas
Confirmación	Recuerdos Expedientes
Presentación	Libros
Boda	Arras cofres Arreglos Libros Lazos Biblias

En los grupos homogéneos, el que menos agrupa de esta categoría es Libros de la subcategoría Bautizo y el que mas agrupa es Rosarios de la subcategoría Rosarios

En esta familia 14 grupos homogéneos agrupan 170 artículos, como vemos el análisis por grupo homogéneo es mas real y preciso, además nos da una mayor idea de los artículos que se manejan.

La asignación de grupos homogéneos exigio muchas discusiones de criterios para determinar el nombre. Algunas discusiones trataban sobre si soio habia un producto, valia la pena hacer por este un grupo homogéneo?, otros eran sobre cual era el concepto que agrupaba a cierta cantidad de artículos, en fin decenas de problemas sobre la formulación de conceptos claros que al final valieron la pena.

4.- Desglose de grupos homogéneos a los productos.

Finalmente al pedir la opción de cualquier grupo homogéneo nos lleva al desglose de los productos con los datos que extrajimos del sistema y las columnas complementarias que ya explicamos anteriormente.

Siguiendo con el ejemplo, de la línea ceremonias, el desglose de brazaletes correspondería al listado de todos los brazaletes disponibles.

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 62

SUB-SUB CATEGORIA	ARTICULOS
BRAZALETES	7253-1 Brazaletes estampa Sdo corazón 7255-1 Brazaletes Jesucristo 7255-2 Brazaletes Jesús con niño etc.

En el tiempo que íbamos armando el listado-desglose del sistema, nos dimos cuenta que no se distinguía claramente una categoría de otra, por lo que agregamos colores por secciones que nos hicieran ver de un golpe de vista la extensión de la categoría, subcategoría y grupo, lo cual hizo más amigable el sistema.

Aunque en la mayoría de los casos utilizamos el mismo orden de los productos que tienen en la lista, hubo varios casos donde modificamos con el fin de mejorar y hacer entendibles los resultados.

Por ejemplo, en las medallas deportivas, la misma imagen de vencedor se maneja en 4 tamaños, mismos que en la lista aparecen así:

132D1-01 = 32mm
140D1-1 = 40mm
150D1-1 = 50mm
155C-1 = 55mm

La distancia entre las claves que empiezan con uno en la lista es de ½ página hasta 3 páginas, pero entre las claves 1 y 5 son más o menos 20 páginas, esto es debido a que hay decenas o cientos de productos (según sea el caso) que se intercalan entre una clave y otra.

Con el sistema de análisis que estamos manejando todas las medallas de 'vencedor' aparecen juntas en el listado y podemos aplicar de manera muy sencilla una sumatoria para obtener la venta total de esta imagen.

Este sistema tiene la ventaja de mostrarnos tan general o específico como deseemos ver la información, y puede proporcionar valiosa información para 4 departamentos:

- **Ventas:** A partir de este sistema se puede tener una base real sobre las ventas del año pasado por familia, subcategorías, grupos homogéneos y artículo específicos.
- Facilita el análisis de las ventas en el año en curso.

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 63

- **Almacén:** Gracias a las posibilidades de clasificación del libro de cálculo, es posible que el jefe de almacén pueda corregir de una manera más fácil errores de codificación en los productos, especialmente en la descripción corta.
- **Compras:** Le aporta más visión sobre el movimiento de los artículos y le brinda un parámetro para analizar líneas de artículos, proveedores, y los recursos asignados en cada línea de productos.
- **Gerencia:** Le brinda una visión más global sobre compras, proveedores, ventas y desplazamiento de artículos.
- **Navegante:** Una vez en Internet el navegante común con solo 2 clics puede trasladarse al producto y sus modelos en existencia que El Troquel tiene.

Este sistema lo empezamos a planear desde diciembre de 1999 y lo terminamos de realizar en marzo, es decir llevo cerca de 4 meses entre pensar, extraer los datos, ordenarlos y clasificarlos, al término del sistema generamos el cuadro principal de artículos a la venta.

Además aporé datos sobre cual debe de ser nuestro posicionamiento, donde debemos de concentrar fuerzas, y colaboro en gran medida para la formulación de la página de Internet tal como se tiene actualmente

El plan para el año 2001 es volver a realizar la base de datos y extraer la información comparativa de 1999 con el 2000 que nos de una mayor certeza sobre el rumbo de la propia empresa y los cambios del mercado.

Si el sistema expuesto se llega a realizar, para el 2002 podremos mirar los resultados (en el 2001) sobre los beneficios que dieron las estrategias formuladas, y este resultado medirá la publicidad y los tiempos dedicados en cada línea.

EL USO DE LINKS Y EL LIBRO DE CALCULO

LINK: Es la función que permite al usuario la navegación dentro del sistema.

LIBRO DE CALCULO: Agrupa dentro de un sólo archivo varias hojas de cálculo y permite la interacción de sus datos.

El libro de cálculo sirvió como base para la realización de el sistema de organización de productos, las ventajas que nos aporta son enormes gracias a su

Capítulo 3 Organización y conocimiento de productos 64

estructura y el uso de links que brinda una interfaz intuitiva, es decir, con solo hacer un clic en una sección, nos amplía la información cambiándose inmediatamente a otra pantalla y con la opción permanente de regresar al menú principal.

Además, cuando la hoja de cálculo es muy grande (como en realidad lo fue) el link deja el cursor del usuario en la coordenada exacta donde se encuentra la información solicitada.

Estas son algunas de las ventajas que nos proporciona el libro de cálculo:

Su carácter universal:

Los paquetes de Microsoft son universales y se han convertido en obligatorios para cualquier empresa, por lo que en casi cualquier máquina se puede cargar el sistema.

Mejoras para el Internet:

Cualquier listado o datos que tengamos en Excel, el programa nos permite convertirlo en un formato accesible para consultarlo en Internet desde cualquier lugar. En versiones más recientes ya es posible compartir libros de cálculo entre 2 personas conectadas simultáneamente en Internet.

Links entre hojas de cálculo:

Ahorra tiempo para encontrar información desplazándonos en coordenadas exactas de cualquier hoja dentro del libro de cálculo e incluso de otros libros.

Gráficos.

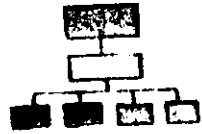
Todos los datos se pueden graficar en una variedad muy amplia de estilos.

Líneas de tendencia:

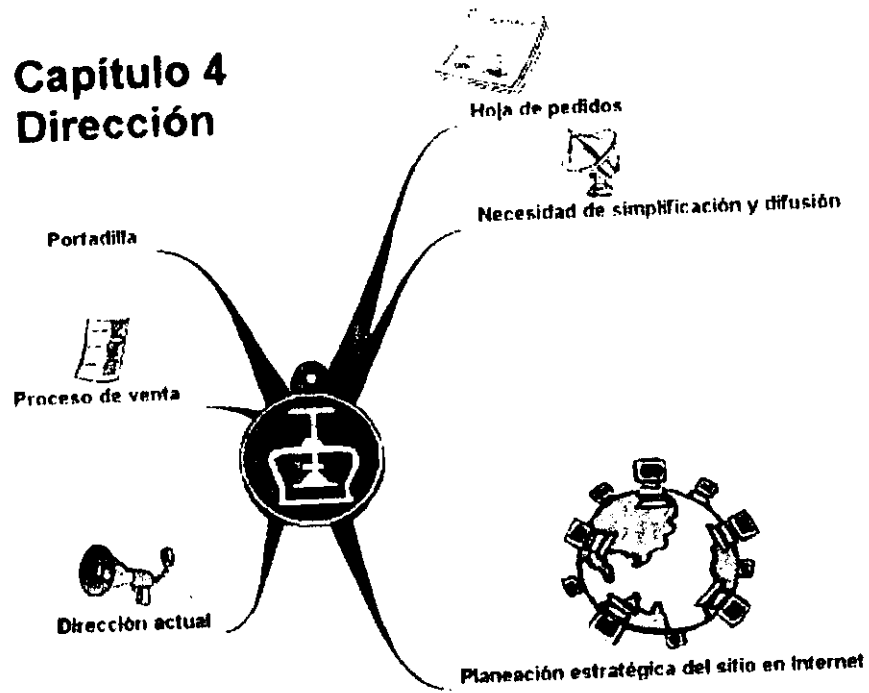
Una vez graficados los datos Excel incorpora líneas de tendencia que sirven para la realización de pronósticos.

Realización de formulas:

A la hoja ya realizada podemos aplicarle cualquier fórmula y aplicarla sobre todos los datos si así lo requerimos.



Capítulo 4 Dirección



CAPITULO 4
DIRECCIÓN ORIENTADA HACIA LA DIFUSION
EL TROQUEL S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

La dirección representa la responsabilidad de llevar al grupo hacia un fin y de reconocerse a si misma inútil si no puede convertir el grupo en equipo así como congratularse si su sistema lo puede llevar tan bien que pueda ser enunciado y utilizado de ejemplo para otras empresas.

Un director, por bueno y capaz que este sea, si esta solo no llegara a ninguna parte. Un equipo con un buen líder no tiene límites.

OBJETIVOS.

- *Reconocer la estructura y función de la dirección actual dentro de El Troquel*
- *Reconocer la necesidad una estrategia común dentro de la empresa.*
- *Tomar el modelo de franquicias como un esquema de negocios interesante, la conformación de nuestra estrategia.*
- *Ubicar a Internet como herramienta de negocios y pilar del cambio planeado*

SUMARIO

- **Análisis de los procesos actuales de dirección**
- **Análisis de una franquicia como ejemplo de dirección**
- **La función de los directivos de El Troquel**
- **Internet como herramienta de dirección**

Capítulo 4 Dirección orientada a Internet

67

DIRECCIÓN:

Es el proceso de influir sobre las demás personas para que contribuyan al logro de la organización.

Como ya se ha analizado en los capítulos anteriores, la administración de la empresa ha estado orientada hacia las ventas, porque en especial en las pequeñas empresas, se sufre mes a mes para conseguir alcanzar el presupuesto.

EL PROCESO DE VENTA

Ventas

El cliente que llega a la empresa.

Operaciones.

La hoja de pedido que incluye los datos correctos, clave, precio, total y población así como la determinación de los gastos de envío y el tiempo en el que el cliente requiere la mercancía.

Almacén

El surtido de mercancía

Compras

El encargo de la mercancía especial hasta que llega a la empresa.

Almacén (empaquete)

El envío del pedido habiendo determinado el destino y la mensajería por la que se enviará.

Crédito y cobranza

La cobranza de la factura.

Este es un proceso de venta completo con todas las posibilidades que la empresa puede ofrecer y cada una de las fases implica un costo y la correcta sincronización del sistema, además hay 2 departamentos necesarios que no participan directamente en la venta:

Contabilidad: Que registra los movimientos contables de la empresa.

Recursos humanos: Que se encarga de la nómina y prestaciones en la empresa

Capítulo 4 Dirección orientada a Internet

CONFORMACIÓN DE LA DIRECCIÓN ACTUAL

68

La razón por la que explicamos este proceso de venta en el capítulo de dirección es porque las diferentes administraciones de la empresa, en especial la actual con Gerardo Halbinger v.K., han dedicado sus esfuerzos a mejorar cada parte de este proceso.

A diferencia de empresas grandes o franquicias donde la dirección está orientada hacia las relaciones públicas, la planeación y los accionistas, en las pequeñas empresas se vive al día, juntando para cubrir la nómina, el pago a los proveedores, impuestos y corrección de los múltiples errores generados en las operaciones diarias.

Esta dirección no es la excepción, es muy realista en sus apreciaciones y no se embarca en proyectos donde no se conocen los resultados, no son pioneros, adquieren lo que ya está probado y ha dado resultado. Tienen una realidad enorme en sus espaldas y sus recursos comprometidos.

Las prioridades son claras, mantener el buen nombre de la empresa con los proveedores, clientes, empleados y gobierno. Todo esto cuesta dinero. Obliga a ser muy realista y no soñar.

Una de las principales razones por la que la empresa no se ha expandido es que el negocio es muy complejo y el almacén es muy caro.

El costo del control aumenta año con año en contratación de asesores, tiempo de empleados, directivos, personal externo.

La falta de un buen contador, las malas experiencias y el temor al cambio por los costos que este pueda traer ha orillado a encerrarse en sí misma y no realizar demasiados experimentos, a menos que sean muy seguros.

La dirección de la empresa está integrada por Gerardo y Federico Halbinger y sus actividades generales son las siguientes:

Federico Halbinger: Se encarga de la administración y el manejo del dinero así como el trato a algunos clientes y contacto con el extranjero en compras.

Gerardo Halbinger: Debido a que no existe un departamento de operaciones, Gerardo Halbinger v.K. realiza esta función además de la supervisión de los demás departamentos y la nómina, actualmente promueve una línea nueva sobre la Sabana Santa.

Capítulo 4 Dirección orientada a Internet

69

Gerardo y Federico Halbinger cuidan los 2 territorios indispensables para la supervivencia de la empresa

El dinero y la liquidez: Vigilado por Federico Halbinger que brinda la seguridad y estabilidad que la empresa necesita con empleados, proveedores clientes y contingencias que la empresa llegue a sufrir

La operación de la empresa Coordinada por Gerardo Halbinger vK

Como ya se menciono, la operacion es la maquinaria que hace funcionar en todos sus engranajes a la empresa y permite que sus procesos se realicen en tiempo y forma esperada.

Cuando alguien emprende un negocio, son las ventas prioritarias para la supervivencia, cuando existe una expansión, los empleados aumentan, las líneas se expanden y se incluye el servicio, es necesario la creación de un sistema que permita un buen flujo de transacciones

Este sistema tiene que dirigir al grupo, ser capaz de coordinar los esfuerzos y evitar

PEDIDOS

El reflejo del sistema de operacion dentro de El Troquel de los esfuerzos y la coordinacion como reflejo es la hoja de pedidos con todos sus campos

Esta hoja de pedidos contiene años de incontables errores, experiencias, politicas y un sinfin de situaciones de las que se aprendieron y se busca evitar para la correcta satisfaccion del cliente, sin lugar a dudas la hoja de pedidos de una empresa es el reflejo de su organizacion

Mucho se cuestiona si la direccion del trabajo la debe de llevar una persona o un sistema, nosotros creemos que una persona debe de dirigir por el principio de excepcion de Taylor, es decir, el director tiene que ir formulando un sistema que dirija los esfuerzos dentro de la empresa y que gue el desempeño de todos hasta que esto se logre.

Cuando las cosas funcionen como es debido, el director debera corregir los elementos que no esten rñcionando del sistema y marcar nuevos rumbos, asi como mejorar los procesos de operacion y difusion

Necesidad de simplificación y difusión:

Después de analizar a la empresa encontramos que no cuenta con un método sistemático de difusión y las ventas se reducen a solo trato con clientela.

El proceso de operación mantiene a la empresa en las condiciones de estabilidad actuales y se encuentra limitado por recursos y falta de conocimiento sobre nuevas opciones informáticas que lo simplifiquen y lo vuelvan más sencillo. Sin embargo las posibles mejoras se tratarán dentro del control.

Sobre la difusión de la empresa se han realizado algunos experimentos, y uno de ellos fue el Internet, cabe mencionar que este existe en la empresa desde hace 2 años. Nosotros rediseñamos la página en febrero del 2000 consiguiendo 300 visitas mensuales promedio.

De febrero a la fecha no se han conseguido ventas directas pero sí decenas de e-mails pidiendo informes sobre los productos y nos hemos visto limitados en las respuestas debido a que la empresa se anuncia como artículos religiosos y no cuenta con un catálogo para enviar su surtido.

El Troquel cuenta con un sistema de negocio muy hecho, un prestigio que lo avala y una amplia cartera de clientes, pero no cuenta con un sistema de difusión adecuado a su tamaño y necesidades.

Uno de los problemas graves de las pequeñas empresas es la ausencia de un plan a largo plazo, se vive al día y no es posible detenerse a pensar sobre el rumbo, las estrategias y objetivos necesarios, simplemente transcurren los días cargados del trabajo cotidiano.

Se puede criticar a la actual dirección, sin embargo la realidad de casi 100 años en el mercado, más de 20 empleados con seguridad en su trabajo, baja o nula rotación de personal, una fábrica, una comercializadora y una inmobiliaria que han resistido guerras, devaluaciones y transición de ya 4 generaciones, son argumentos suficientes para ganarse el respeto del analista más crítico.

El reto que nos impone el nuevo milenio no es deshacer lo ya creado, sino trasladar el negocio a través de los nuevos canales tecnológicos, sociales y políticos.

Las ventas ya no se realizan de acuerdo con lo que el vendedor quiera vender, sino saber lo que necesita el cliente y realizar la labor de venta, para esto será necesario cambiar los paradigmas cliente-empresa, saber lo que el cliente necesitará aún antes de que el lo sepa, adelantarse a sus deseos y realizar el seguimiento adecuado.

Capítulo 4 Dirección orientada a Internet

71

La globalización y la informática han venido a revolucionar la forma de hacer negocios en el mundo y México no es la excepción, diariamente observamos negocios que triunfan, se mantienen y fracasan.

En otros tiempos la administración se dedicó a seccionar el negocio en pequeñas partes hasta que no pudiésemos entender el proceso original, sin embargo el nacimiento de las franquicias nos enseñan una nueva lección.

EL SISTEMA DE FRANQUICIAS:

Una franquicia es un negocio probado. La diferencia entre un negocio cualquiera y la franquicia, no son sus ventas ni productos, su área de almacén o compras; la diferencia entre una empresa y una franquicia es una visión de negocios donde la empresa vende productos y/o servicios y la franquicia se vende a si misma una y otra vez.

Esta idea la han desarrollado las multinacionales con otras variantes, por ejemplo, DHL vende su departamento de logística a otras empresas, American Express sus bases de datos, los banco, están vendiendo a las empresas su página de Internet y los periódicos venden su circulación.

Esto significa que cuando la empresa conoce sus procesos los puede vender con costos minimos porque en su mayor parte ya estan pagados por las operaciones normales de la empresa.

Estos negocios no inventaron nada nuevo, finalmente es un proceso mas de compra-venta, sin embargo mostraron al mundo una nueva visión y demostraron que si funciona. En el pasado la administración exigía que los procesos fueran claros para que todos los empleados los pudieran entender, hoy en día las empresas exigen que los procesos sean intuitivos y rentables, esto es, que este tan claro y desarrollado que no solo los empleados lo entiendan sino que todo nuestro alrededor comprenda lo indispensable que es y este dispuesto a comprarnos este servicio.

UNA NUEVO ENFOQUE...

Cada empresa tradicional mira su negocio fragmentado en 4, 6 o 10 partes y la dirección se comporta de la misma forma, fragmentada en el seguimiento de cada parte.

Las franquicias dividen el negocio en 2:

La operación.

La difusión.

OPERACIÓN:

Es el conocimiento de la empresa y los procesos que involucra su funcionamiento. aquí podemos incluir almacén, compras, contabilidad e incluso ventas (reduciendo ventas exclusivamente al trato con el cliente).

DIFUSIÓN:

Es el presentar toda la operación de la empresa de manera simple al público.

La difusión de la empresa consta de 2 partes:

Síntesis y traducción del producto o servicio:

Cada vez que entramos a un negocio o empresa y nos atiende un dependiente podemos observar que venden productos que no pueden explicar, muestran objetos que no conocen, brindan servicios poco claros, y esto lo realizan diario como rutina cotidiana

En los productos desconocen su elaboración y en los servicios el tiempo y preparación, manejan una escala de caro o barato, es decir cuantitativo en lugar de cualitativo.

Obviamente quien tiene el conocimiento del producto es el dueño pero esta gente nunca está disponible para atendernos y sabe decimos la característica exacta que nos hace falta para una compra.

Otro caso es el tener que llevar una muestra consigo para que el cliente nos entienda.

Todos estos puntos suceden a diario en El Troquel y en casi todas las empresas que conocemos, desde restaurantes, tlapalerías, tiendas etc. No hay negocio que se saive, sin embargo miremos el caso de una franquicia.

Miremos del otro lado una buena franquicia de comida rápida

Antes de entrar al local tienen una marquesina muy grande con su logotipo y colores institucionales, y con sólo acercarnos a la puerta vemos un par de carteles mostrando en uno la última promoción que están vendiendo y en el otro el paquete válido para este mes ilustrado, y un poco más pequeño, un cartel que aclara que si la comida no se entrega en 30 minutos sera gratis.

Capítulo 4 Dirección orientada a Internet

73

ATENCIÓN: Todavía no hemos entrado al local y ya conocemos de vista sus productos, calidad y política de ventas así como su promoción.

Cuando entramos podemos ver la comida mas vendidas fotografiada y dentro de cajas de luz y los precios en letra muy grande de cada una de sus modalidades con los ingredientes y el tipo de masa que utilizan. además vemos al menos 8 diferentes sitios que tienen su logotipo.

ATENCIÓN: Todavía no hemos pedido informes y ya sabemos qué es lo que queremos porque vimos de manera ilustrada y explicada lo que tienen, cómo esta elaborado y los paquetes con los que podemos ahorrar unos pesos, y es seguro que si no se nos graba el nombre del lugar, la próxima vez que veamos ese logotipo nos vamos a acordar que ya estuvimos ahí.

El proceso de esta franquicia está muy estudiado y su administración es simplificada, sin embargo los resultados los podemos observar a través de su servicio.

Nuestro lenguaje en ese momento es el hambre y el antojo, y con sus fotos y descripción de ingredientes nos dijeron lo que queríamos saber, además marcaron el precio muy claro por lo que desde antes de entrar ya sabíamos si nos iba a alcanzar o no.

Una empresa normal deja la explicación del producto y precio a sus vendedores (para eso son, ¿no es cierto?). una franquicia sabe que si tienen 12 o 13 productos o paquetes estrella, con 2 o 3 promociones, con 4 o 5 políticas de servicio, con 5 refrescos a escoger y 2 tipos de helado, así como un complejo servicio de logística, y cada persona puede recordar de manera rápida 7 cosas de 23 que el empleado debe comunicar, sin contar con el tiempo que éste tardaría y estaría dejando de vender y la impaciencia del cliente o el fastidio del propio vendedor, resulta ser que la información a un cliente normal promedio se reduciría a 4 datos importantes y acabaría por ser una empresa mas de las muchas de comida, con un tiempo dedicado promedio al cliente de 15 a 20 minutos y sus ventas se reducirían considerablemente.

Como se describió en este último párrafo, la franquicia de comida rápida transmite diariamente de 23 a 25 datos sobre el negocio, permitiendo que los clientes sean expertos en la empresa, cosa que las empresas normales no lo consiguen con sus empleados ni en 6 meses, la clave de esto es que la dirección es la que transmite, no el vendedor que acaba de ser contratado.

DIFUSIÓN:

Siguiendo con el ejemplo anterior, cuando pensamos en estas franquicias de comida rápida creemos que la televisión y el radio son los propulsores de este éxito, sin embargo, son sólo una parte, veamos porque:

Cuando ya sabemos lo que queremos pedir (sin que nos lo haya dicho el vendedor) y vamos a formular nuestra orden, mientras esperamos podemos tomar volantes con la nueva promoción (**fotos y explicación**) y un menú con el teléfono, los tamaños y promociones (**catálogo de productos y servicios con políticas de venta**), para que si un día no tenemos ganas de salir de la casa o estamos entre amigos (**mercado situacional objetivo**) les muestre el menú (**convertir al consumidor en un agente de ventas, esto es aumentar el canal de distribución persona a persona**) y pidamos la comida rápida, misma que llegará con una nueva publicidad y un cupón de descuento si volvemos a pedir en esta semana (**actualización de precios y promoción**).

ATENCIÓN: Sin la intervención de un solo vendedor el cliente se lleva a la empresa de manera portátil (folleto menú) y se vuelve promotor de venta, con cualquier orden que realice la empresa (no el vendedor) le da seguimiento al cliente a través de ... promoción, reconociendo su preferencia.

TODO ESTE GRAN APARATO DE DIFUSION SE DA SIN USAR UN SOLO CANAL EXTERNO.

Internet como herramienta de dirección:

La dirección actual esta orientada hacia la operacion, los tiempos de globalización nos exigen una expansión internacional, y la clientela requiere la integración de los procesos de operación para que el sistema de venta se vuelva fácil e inmediato.

Internet es la siguiente generación para los nuevos directivos, si no podemos simplificar el negocio para que cualquier persona en cualquier parte del mundo pueda comprar nuestro producto aún sin conocer nuestra empresa, estaremos fuera del mercado global.

Es por esto que nos hemos dado a la tarea de explicar en una metodología básica, las consideraciones que se realizaron en la empresa para la pagina actual, así como algunos puntos en los que ya se esta trabajando buscando mejorar lo ya alcanzado.

Gracias a la búsqueda por mejorar la página y difundir mas a la empresa, hemos recopilado con muchas horas de navegación, tips de mercadotecnia en internet que nos aporta ideas sobre la conceptualización del negocio y la tarea de la dirección en la búsqueda de crecimiento, creemos muy importante cada uno de los puntos aquí

mencionados debido a que a través de la red es una manera fácil de medir lo simplificado o complicado del negocio ante los ojos del cliente.

Esta es una metodología que hemos construido con la experiencia y retroalimentación con otros sitios sobre la planeación en Internet.

1.- Conocer nuestro mensaje:

Consiste en desarrollar una tabla clara de recursos y beneficios que especifiquen por qué somos la opción más conveniente. Toma tiempo realizar este valioso ejercicio pero ahorrará tiempo después para desarrollar las herramientas de mercadotecnia que incluyen el website.

Esta es la parte más crucial de la estrategia de promoción. Si se eligen las palabras claves incorrectas, ninguna técnica para dar de alta la página o cambios en la misma traerá la calidad y la cantidad de tráfico que producirá las ventas del producto.

Estas son algunas consideraciones necesarias para realizar la lista.

a) Construcción de la lista

Una vez que se formuló el texto del mensaje, hay que enumerar las palabras claves escribiendo una en cada línea. Cuando la lista esté completa, hay que cambiar el orden de prioridad, las más importantes arriba.

b) La Estrategia: enfocada vs. general:

Si la lista de palabras claves es grande, como en el caso de la empresa, las paginaciones serán encontradas con un amplio espectro en las cadenas de búsqueda, pero es menos probable que en los resultados de la misma la palabra se encuentre en los primeros lugares de los resultados (estrategia general).

Si se utiliza un número limitado de palabras claves, aumenta la densidad de esas pocas palabras y por lo tanto en los resultados de búsqueda la página se coloca encima de la lista (estrategia enfocada).

2.- Ponernos en el lugar de los clientes

Imaginemos que somos una de las personas que está buscando nuestro producto. Pensemos en la cadena de búsqueda que pediríamos para encontrar el producto.

Capítulo 4 Dirección orientada a Internet

76

Las palabras más obvias son las que siempre obtendrán el mejor resultado. Cuando buscamos demasiado, la palabra está destinada al fracaso porque a nadie le interesa buscar asociaciones oscuras.

Importante: *No importa* si vende o no el producto! La pregunta no es "cómo lo podría vender?", es mejor ponerse en los zapatos de los clientes y preguntarnos "que problemas y necesidades soluciona mi producto?" Por ejemplo, si estas vendiendo incienso, "esoterismo" serian una buena palabra clave.

Plurales

Una vez pensadas las palabras clave es importante agregarles el plural. Mucha gente no busca en singular, (juego, hotel, medalla) cuando realiza sus búsquedas escribe juegos, diversiones, iglesias.

Muchos buscadores rastrean las palabras exactas de la búsqueda y agregan letras si esta contienen las palabras (iglesias), pero brincan las que no contengan la palabra exacta.

Deletreo

Si cualquiera de las palabras claves que escogimos se deletrean mal rutinariamente, es importante incluir la versión incorrecta en la lista de palabras clave. Si la palabra clave es fútbol, agregue también futbol football etc.

Frases de la palabra clave

Actualmente hay muchas paginaciones en el Web y los buscadores que tratan de rastrear hasta 2 o 3 palabras juntas, las palabras relacionadas se deberán poner juntas y no por separado.

Ejemplo:

Medallas, fotografiado, religión

Medallas fotografiadas religiosas.

Probar las palabras claves

Con la lista a la mano, hay que visitar todos los buscadores principales e incorporar las palabras clave una por una para ver quien está arriba en la lista de resultados de búsqueda.

Capítulo 4 Dirección orientada a Internet

77

Sin importar las circunstancias hay que estudiar algunas de las paginaciones superiores que tienen un asunto similar al de la empresa, y ver si hay algunas buenas palabras claves que podríamos agregar a la lista y no habíamos pensado antes.

Es importante ver las palabras de la competencia, aprender de ella y aprovechar lo bueno.

Mirando a otros

Buscando en internet listados que nos indiquen cuales son las palabras más solicitadas en los buscadores, encontramos muchos sitios buscadores que brindan reportes sobre las palabras que más les solicitaron, esto nos da varias ideas interesantes para la empresa.

3.- Conocer nuestra audiencia:

Cual es el público que visita nuestro sitio? Es obligatorio que la navegación se vaya corrigiendo de acuerdo a las solicitudes que realiza la gente.

La página es importante considerar los públicos a los que esperamos llegar y agregar secciones para ellos, de momento la idea en la empresa es llegar a mayoristas y que la tienda sea consultada cuando haya que organizar eventos masivos..

El énfasis de la empresa es que el website sea un canal de venta, el énfasis lo estamos orientando a que los consumidores sepan como comprar.

Esto lo estamos realizando buscando mejoras para que la gente con un solo botón se pueda poner en contacto con nosotros, existen recursos como los libros de visitas, los campos pre-llenados que facilitan la aportación opiniones y estadísticas

Transición del web a la incorporación de la empresa:

La red no tiene que ser islas de información sin interacción, se puede pensar como el instrumento de una red de colaboración dentro de la empresa y con otros socios comerciales. Considerando el Intranet como el sistema nervioso del negocio, donde empleados, vendedores y clientes ponen y mueven información cada uno. Entonces el website puede realizar esta información de manera precisa y a tiempo.

4.-Consideraciones para el diseño de página

El sitio debe mirar al mercado internacional?

El sitio debe estar disponible en diferentes idiomas, como mínimo se debe incluir el inglés. El mercado que lo esta viendo es internacional .

Actualización sobre el contenido con marquesinas:

Una de las mejores formas para promover que los usuarios marquen el sitio es señalar siempre la última información agregada al sitio.

Importancia del nombre y logotipo en cada página:

El usuario puede que no entre al sitio desde la página principal. Esto puede ser especialmente real cuando dimos de alta paginas individuales en los buscadores. El sitio debe estar diseñado tu para que el usuario pueda sentirse a gusto desde cualquier parte del sitio

Facilitar la labor a los clientes:

Muchos usuarios olvidan llamar a la empresa, por lo que los datos de la empresa como e-mail, fax y el mail personal deben estar siempre disponibles en los datos de contacto.

Muchos consumidores valoran las ventajas de un diseño que se carga de manera rápida.

Debido al espacio y distribución de una pagina, son necesarios poderosos y simples encabezados y titulos de página que claramente expliquen el contexto de la misma y agregarlos en los meta tags para que aparezcan en la lista de resultados de búsqueda.

Usar un mapa del sitio: Sirve para los usuarios que prefieren mirar en un golpe de vista todo lo que contiene el sitio.

Lucha gente lee folletos. La gente en el internet hace un proceso similar al escaner, y en una sola pasada quieren captar lo mas importante. La pagina debe estar estructurada para facilitar esa primer pasada con titulos representen los conceptos generales y subtítulos que fragmenten el tema general en pequeñas unidades.

La meta es hacer que los usuarios pierdan el menor tiempo posible en el sitio metiéndose en subtemas que no son de su interés.

.- Promoción de la página

Coleccionar e-mails y listas de e-mails:

Esto es muy útil para promover nuevos productos o información. Usando listas de mails y dividiendo los intereses en categorias es mas fácil actualizar.

Las listas de mails pueden ser extremadamente efectivas porque los visitantes escogen de que parte de las secciones quieren recibir información.

Banners:

Los Banners son como etiquetas llamativas e interactivas que invitan a pasar a otro sitio, es importante tener una buena calidad en banners de diferentes tamaños y colocarlos en secciones que tengan un público similar al de la página que esta mencionando el banner.

5.- Recomendaciones y estadísticas:

Obtuvimos de intermanagers () estadísticas muy reveladoras sobre hábitos de búsqueda en Internet :

- 88% de las personas *encuentran nuevos sitios a través de links que encuentran en otros sitios*, una buena estrategia para incrementar tráfico es abrir en la página una sección de links y hablar con otras páginas para que inserten un link hacia nuestra página a cambio de nosotros hacer lo mismo.
- 84% de las personas que encuentran el sitio en un buscador, *deciden entrar si este no rebasa del N. 30 en la lista de resultados de búsqueda*, los demás links suelen ser ignorados.
- 64% De la gente encuentra *nuevos sitios a través de sus amigos*, en el sitio debe ser fácil el poder mandar referencias a otros correos sobre la página, por lo que se deberán agregar scripts que hagan fácil a cualquier persona enviar la dirección a su e-mail personal.
- 62%: encuentra nuevos sitios a través de la *publicidad en general*, por lo que cualquier instrumento de papelería, anuncios o cualquier medio de publicidad de la referencia a la página de internet.

6.- Consultores externos.

Siempre es positivo el conseguir externos que nos auxilien, sin embargo la elección del asesor requiere de algunas consideraciones:

Hay que huir de cualquier asesor que use como argumento de venta algo como esto:

- Somos los mejores. " nuestros clientes incluyen a IBM, Texaco, Hewlett Packard..." (el mencionar conocido sin evidencia).
- Referencias en su papelería de una dirección y teléfono sin incluir ningún e-mail o conexiones del Web site. Si desarrolla páginas en

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Capítulo 4 Dirección orientada a Internet

80

Internet debe tener su sitio donde podamos ver sus capacidades y su conexión a través de E-mails.

- Bajo construcción, vuelva pronto (Si su negocio son las paginas de Internet y han desarrollado paginas o herramientas que valen la pena puede apostar que lo publicarian inmediatamente en su sitio).
- No mencione los costos desde un principio argumentando que el servicio es personalizado (al menos tiene que dar una aproximación del costo).

rga

Un asesor que quiere impresionarnos con tecnicismos o nos quiere cobrar algo que no sabe explicar es alguien que no nos conviene porque no se le puede aprender y no sabemos lo que estamos pagando.

Comerciantes de tráfico

Es muy común recibir algunos mensajes como estos:

¿¿¿Sus clientes no pueden encontrarle??? LE GARANTIZAMOS SUBIR SU PAGINA A LOS DIEZ MAS IMPORTANTES BUSCADORES y enumeran en todos los motores principales de búsqueda...

Envie su cheque a...

Probablemente pueden conseguir los diez buscadores superiores que enumeran, pero esto no funciona para cualquier palabra clave util.

Por ejemplo, el negocio de El Troquel son los articulos religiosos, la cadena mas util (hasta ahora) es la siguiente:

Sociedad-Religión-Tiendas o negocios

Esta cadena sólo es válida para Yahoo!)

) el equivalente en otros buscadores

El Web Master deberá mostrar un listado de cadenas de búsqueda, pero ningún software realiza este tipo de cadenas, así que no te traerá ningún tráfico. Mucha gente puede buscar para " *articulos religiosos* " pero de no registrar correctamente la paginación podriamos encontrarla en #486 de los resultados de búsqueda.

Capítulo 4 Dirección orientada a Internet

81

Si el Web master garantiza un Yahoo! Entre sus opciones... le está mintiendo .

El desvío del dominio

Al contratar el espacio en Internet, lo pedimos con dominio a nombre de la empresa, si el sitio no tiene el dominio que la empresa requiere, no le pertenece, sino a la compañía del dominio.

Hay muchos diseñadores desesperados y sin escrúpulos que ponen el sitio que uno paga a su nombre y con esto pueden cambiar los direccionamientos del e-mail, suprimir el sitio o hacer cualquier cosa que les plazca, estas cosas resultan repugnantes pero suceden a toda hora.

Comenzando con el pie derecho se evitan muchos sobresaltos después.

Los honorarios del espacio adquirido se pagan *directamente al servicio de Internet que cuenta con el servidor*, no al diseñador (a menos que él posee el servidor).

Al completar la forma de orden para la contratación del espacio es necesario guardar los datos del servidor, estos son:

Nombre de ordenador principal

Identificación del usuario

Password.

Informes Especiales

Hay muchas compañías que ofrecen las estadísticas del sitio para la venta. Algunas personas piensan que si pagan el dinero conseguirán mejor información que la que esta disponible en el sitio. En realidad 9 de cada diez de ellos son algo patético.

7.- Buscadores (como trabajan)

Buscadores Profundos:

Este tipo de buscador utiliza *un robot o araña* que vaga constantemente en el World Wide Web buscando las paginaciones nuevas o actualizadas (un trabajo maravilloso).

Capítulo 4 Dirección orientada a Internet

82

Cuando el robot visita una página y lee la frase entera que pide el usuario, incluyendo cualquier frase secundaria, agrega a las páginas de resultados esta nueva información de descubrimiento.

Un robot puede seguir solamente conexiones. Encuentra las paginaciones de dos maneras: visitando las paginaciones que están dadas de alta o por conexiones siguientes de otras paginaciones.

Si la paginación no se conecta a la de cualquier otro buscador si no se han colocado, será invisible, porque la mayoría de los motores profundos pondrán en un índice una etiqueta que transmite un mensaje como "sigue la búsqueda aquí no hay ninguna en especial". Esa función la tienen las etiquetas del META.

Etiquetas META

Su trabajo es salvar cada palabra en cada paginación que visita, entonces comprime la información y la salva en su base de datos.

Los buscadores profundos son útiles para encontrar información específica u obscura usando cadenas largas de la búsqueda, si tu estás buscando algo popular como juegos, artistas u otros, entonces probablemente encuentres una lista de resultados con millones de estos fuera de uso.

Medios para dar de alta:

Los robots no encuentran el sitio por casualidad. Solo si está dado de alta.

Normalmente, todo lo que se necesita hacer es completar el URL (dirección en Internet) y ya. Fácil. Para atraer la atención de los motores profundos de la búsqueda (poner la página en listas de los resultados) lo que tu el diseñador de la página debería hacer es adaptar su paginación.

Esta es la lista completa de los motores profundos de la búsqueda que utilizan robots para poner en un índice las paginaciones:

Altavista
Hotbot
Lycos
Yáahoo.
Webcrawler

Motores Estándares De la Búsqueda (Directorios)

Son a menudo más útiles que los motores profundos para encontrar la información importante, relevante sobre asuntos generales o populares.

La única información llevada a cabo en la base de datos es qué es agregada por la gente, colocando sus paginaciones por el uso de las formas de registro de información proporcionadas por los administradores del motor. Ejemplos de los motores estándares de la búsqueda:

- Adnet
- México global
- Cd mex

Listados Categorizados

Estos sitios se arreglan mucho al igual que los directorios estándares, pero no hay motor implicado. La información se lleva a cabo en las categorías justo como los directorios en su disco duro, y las categorías contienen las listas de títulos, conectadas al URL, a descripciones cortas. La cosa más importante aquí es colocar la paginación en la categoría más relevante donde piensas que la gente buscará tu producto.

Hay millares de ejemplos de estos listados, a menudo llamados los " registros gratuitos ".

No consiguen una cantidad enorme de tráfico, pero si tu te das de alta en bastantes de ellos el tráfico acumulativo agregará muchas visitas.

8.- Respuesta actual

Internet es un nuevo medio de comunicación con un potencial muy poderoso a nivel mundial, mucho se especula sobre sus posibilidades, crecimiento y desarrollo, pero lo cierto es que crece en medidas enormes y esta determinando un nuevo mercado de personas.

Dentro de El Troquel, existe una página de Internet desde 1998, esta página al igual que muchas de su genero se actualizaban cada 6 meses o cada año, teniendo como resultado nuevos prospectos, que hacían preguntas, cotizaciones, apenas para pagar el costo de la página .

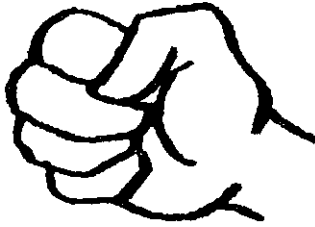
Capítulo 4 Dirección orientada a Internet

84

Losotros visualizamos Internet como la piedra angular de la comunicación entre la empresa y la sociedad, creemos que es el único medio que aporta actualización sobre información de los cambios diarios, brinda imagen, sonido, texto y brinda un sin fin ventajas con tan solo conectarse a una computadora. Internet acerca a la gente, elimina fronteras y promueve el conocimiento.

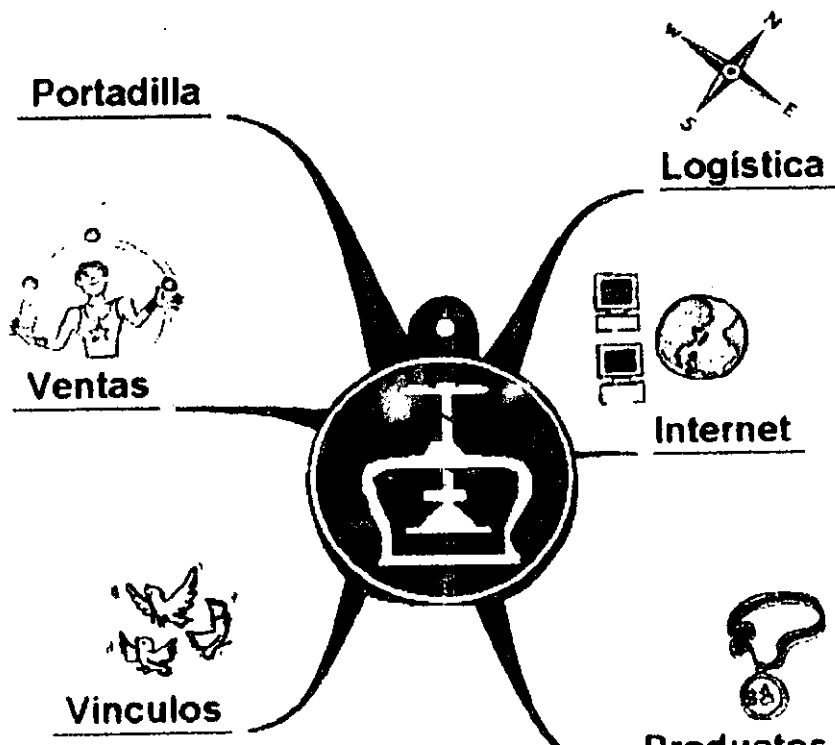
A partir de febrero del 2000 rediseñamos la página de El Troquel, y de esta fecha al mes de junio se consiguieron alrededor de 1200 visitantes, contando con un ranking mundial de página de las 380.000 mejores páginas del mundo, esto puede sonar increíble, sin embargo existen decenas de millones de páginas y el lugar inicial en el que estaba era el 780.000.

Entre las satisfacciones de la empresa se encuentran los mails de Argentina, Australia, Bolivia, Guatemala, Paraguay, Estados Unidos y España que piden cotizaciones y hacen preguntas.



Capítulo 5

Control



Portadilla



Logística



Ventas



Internet



Vinculos



Producción

CAPITULO 5
ACCIONES DE CONTROL PARA LA ESTRATEGIA
EL TROQUEL, S.A. DE C.V

INTRODUCCIÓN:

El control es la llave a la siguiente puerta. Cuando un proceso, cualquiera que este sea, puede ser controlado de la manera que fue planeada, obliga e inspira a mejorar nuestra visión y a reafirmar nuestra confianza para los siguientes proyectos.

El control no solo sirve para supervisar que las cosas salgan bien, sino para dirigir nuestra realidad y resultados a los terminos exactos que esperamos.

El mayor problema actualmente con Internet es que todos planean su sitio, pero nadie sabe que resultados puede esperar.

OBJETIVOS:

Proponer iniciativas que ayuden a mejorar los procesos existentes.
Generar nuevas alternativas que a mediano plazo se puedan controlar en linea.

SUMARIO.

- **Importancia del control.**
- **Medios de control.**
- **Control de ventas.**
- **Control de difusión**
- **Control de logística.**
- **Control de productos.**
- **Control de internet**

Capítulo 5 Acciones de control

87

Control:

El control tiene como finalidad mantener la variación de las constantes en los terminos deseados

L.A. Sergio Hernández y Rodriguez

En el estricto sentido de la fisico esto es una incoherencia, porque no se puede aceptar que las constantes sean variables o al revés, pero en administración, esta definición es oro, porque en la realidad, no podemos confiarnos de nada, todo cambia en nuestras narices diario y de forma cotidiana.

En los negocios, las constantes no son como en la fisica. Los elementos con que trabaja la administración están integrados por elementos que se mueven mucho. El factor humano, el ambiente, las ventas, los proveedores, etc.

Es imposible controlar como en la fisica los valores, en contabilidad se puede cuadrar, pero todo tiene que ser exacto.

En administración el control debe de ser estricto para que los resultados sean razonables, y lo razonable es parecido a lo planeado.

La planeación tiene que ser exacta, precisa y rigurosa. La función del administrador es crear un sistema a prueba de errores, buscando que todos los pasos contengan candados que no permitan que se desvie el plan original, sino que todas las partes se controlen a si mismas antes de llegar al control.

La función del administrador no es corregir el sistema, sino controlar todo lo que pueda desviar el plan original del resultado deseado. El control es la forma.

El trato directo vendedor-cliente es un proceso ampliamente dominado y realizado dentro de El Troquel en casi 100 años, sin embargo los productos han crecido mas allá de las fuerzas de cualquier vendedor, y la organización (hacia el cliente) se ha estancado, el reto de el proceso de control no se debe orientar en primer instancia a ver cuanto vende la difusión (esta es solo una regla de medición), su función real es saber a cuantas personas llega y cuanta información es capaz de transmitir con el minimo costo (número de productos y políticas de venta)

MEDIOS DE CONTROL

El control del sistema esta vinculado a:

VENTAS:

- Supervisión de los vendedores a través de una gráfica.
- Monitoreo a clientes sobre la base de datos.
- Difusión en paquetes.
- Nuevas directorios.
- Análisis del mostrador para determinar espacios en exhibición
- Experimentos en diversos canales (revistas, periodicos etc.)
- Correo directo

LOGISTICA:

Utilizar el mapa para asignar tiempos de promoción.

PRODUCTOS

Reporte anual de movimiento de productos (categorizado)

INTENET

- Alexa
- Contador de visitas.
- Reporte de mails.
- Actualización Mensual de página

Capítulo 5 Acciones de control

89

CONTROL DE VENTAS:

1.- Supervisión de los vendedores a través de una gráfica:

Las ventas en el Troquel son presupuestadas en enero, este presupuesto consiste en poner una meta de ventas por mes que le indica al vendedor el monto de ventas que se espera de él.

Este presupuesto trajo grandes beneficios porque daba responsabilidad al vendedor y lo comprometía, sin embargo, el ser humano es competitivo por naturaleza y este sistema no lo permitía, porque no existía una cuota a la que todos pudieran llegar, eran 8 diferentes cuotas y casi todas separadas por un alto margen una de otra, algunas veces hasta cuatro veces más.

Eso no era todo, el vendedor se olvidaba el resto del mes o se esperaba a ver los resultados al final, el vendedor que hubiese rebasado su porcentaje por mayor margen, se le otorgaba un diploma de reconocimiento.

Decidimos mejorar el sistema:

Cada vendedor tiene una cuota esperada a su medida. Por lo tanto tomamos esta cuota como 100%. con este truco, todos los vendedores podían competir entre sí, podía existir una competencia real entre el que tenía que vender \$40,000 con el que tenía que vender \$200,000 porque finalmente ambos tenían una cuota comprobada por el año pasado, que era su capacidad real.

Sin embargo la premiación la cambiamos a un sistema de puntos debido a que por ejemplo, el que tenía que vender \$40,000 era más probable que rebasara su presupuesto que el de \$200,000 que por llegar ya había tenido un gran desempeño.

El sistema de puntos era el siguiente:

1 punto por el solo hecho de llegar al presupuesto (es lo que se espera)

1 punto si el vendedor rebasa el 20% (es lo deseable en la empresa)

1 punto al que resulte que rebase su presupuesto por la máxima diferencia general, o bien al que llegue o rebase su presupuesto en 50% (no acumulable)

Este sistema beneficia a los pequeños vendedores porque son los que tienen la mayor posibilidad de rebasar su presupuesto, aunque claro, todos los puntos exigen el requisito mínimo de llegar. Para resolver el problema de reconocer a los grandes vendedores quienes venden arriba de \$100,000 o hasta \$200,000, sin que por esto los pequeños se desanimen y todos puedan participar en una competencia justa (mejorando sus capacidades), agregamos un criterio adicional:

Capítulo 5 Acciones de control

90

1 punto por cada \$100.000

De esta forma garantizamos un equilibrio entre todos y se reconoce el esfuerzo general.

La premiación la modificamos, antes se premiaba al máximo rebase de presupuesto, ahora al que más puntos tenga, lo máximo de puntos que se pueden realizar son 5 y solo el mejor de la empresa lo puede alcanzar, pero es casi imposible.

4 puntos esta al alcance de practicamente todos y representa el desempeño de excelencia, esta es la calificación (realista) mas alta que un vendedor puede sacar, por lo que ajustamos el sistema para que con solo llegar a 4 puntos, hay reconocimiento.

Esto ha generado buenos resultados, en una ocasión se realizó un triple empate y se otorgaron 3 reconocimientos.

3 puntos.- Este puntaje revela un buen desempeño, si manejamos una escala del uno al 10 3 puntos representaria el 9 porque es un esfuerzo destacado y suficiente para ganar, a menos que haya un esfuerzo extraordinario (4 puntos)

Abajo de 3 puntos: Hasta ahora la empresa no ha tenido que reconocer a nadie, sin embargo analizando las posibilidades, este puntaje solo se podria dar si el mes es muy alto en presupuesto para todos o en situaciones extraordinarias.

PREMIACION:

Dada la respuesta de los vendedores hacia este sistema (excelente!!!) la empresa decidió dar un reconocimiento en especie por cada 3 reconocimientos acumulados en el transcurso del año, al terminar el año se comienza desde cero.*

* En el mes de mayo obtuvimos al primer vendedor que acumulo 3 reconocimientos y la empresa le otorgó un reproductor de CD portatil con un valor en el mercado de alrededor de \$1000, y gracias a los varios empates por buenos esfuerzos, ya hay 3 vendedores con un reconocimiento acumulado y uno mas que tiene 2

2.- Monitoreo a clientes sobre la base de datos.

Dentro de la empresa, sólo el vendedor sabe cual es la situación con su cliente, y así es como debe ser, pero hay ocasiones en que los clientes dejan decomprar en un periodo de 6 meses por ejemplo, y debido a la gran cantidad de clientes que la empresa tiene nadie se da cuenta, incluso ni el vendedor.

Capítulo 5 Acciones de control

91

El sistema MVPLUS tiene la opción de registrar la última fecha de compra por lo que dándole una buena revisión, es posible combinando con Excel, clasificar a los clientes y dar a los vendedores un listado con las personas que ya es importante hablar o sino al menos reportar las causas para así permitir una correcta depuración de la base de datos.

Este monitoreo se extraerá una vez al mes

3.- Difusión en paquetes.

En el correo directo es necesario pagar para que le llegue al cliente nuestra publicidad, pero en los pedidos es el quien paga los traslados, si a cada paquete le incluimos una propaganda con un gancho de compra, además de ahorrarnos el correo, podríamos generar una venta.

El control de esta iniciativa se realiza diferenciando los mercados, es decir, que la propaganda de deportivas no llegue a las casas de novia, etc.

4.- Apertura de nuevos mercados utilizando directorios:

Combinando Internet, SECOFI, BANCOMEXT, la sección amarilla y otros directorios especializado es posible detectar cada vez mas clientes que nunca llegarían a nuestras instalaciones. El correo directo es un medio muy efectivo para hacerles notar nuestros productos y servicios.

Análisis del mostrador para determinar espacios en exhibición:

Si bien es cierto que no hay una fórmula sencilla para determinar que tanto influye la exhibición en la venta de artículos, si nos da un parámetro de ayuda para vender mas. Actualmente no existe una política clara de como distribuir los espacios pero si tiene una gran importancia el estructurarla.

5.- Experimentos en diversos canales (revistas, periodicos etc.):

Hay 2 formas de realizar anuncios, el primero es con la única finalidad de dar a conocer la empresa y por lo tanto traerá beneficios pero estos no serán medibles. La otra forma es mencionando una promoción válida solamente a través de estos canales, y entonces las ventas indicarán su efectividad.

LOGISTICA:

1.- Utilizar el mapa de temporadas para asignar tiempos de promoción:

Existe un mapa de temporadas realizado en la empresa hace ya algunos años. Incluye las festividades, el mes indicado para comprar, y el mes indicado para promocionar. Pero esto sólo se quedó en planeación y no se pudo aterrizar al control.

Debido a que no se cuenta con material de promoción que pueda servir para la difusión, este calendario puede ser utilizado para preparar la temporada de una línea y darle un tiempo razonable para la realización de promociones, preventa, catálogos o folletos, esto al pasar un año, por ejemplo, será automático en la línea y será posible preparar otra y así sucesivamente.

PRODUCTOS

1.- Reporte anual de movimiento de productos (categorizado).

En el sistema actual MVPLUS cualquiera puede consultar el movimiento de los artículos por día, mes, año, pero solamente de un solo producto.

Podemos consultar los artículos más vendidos, pero solamente de un año, no permite la comparación con otros años, saca tantas hojas y sin divisiones que no es útil para la consulta y no está clasificado por categorías.

El sistema que realizamos para esta tesis, el visor de organización de productos, contiene toda la base de datos de los productos de la empresa con los campos más importantes para el análisis, y como está en hoja de cálculo, cualquiera puede realizar una fórmula sobre un aspecto de análisis y en 10 segundos observar todos los productos con el factor nuevo.

Esto para muchos no representó utilidad porque el sistema da el mismo reporte (sin clasificar y sin posibilidad de agragar nuevos factores), pero la diferencia de este sistema visor anual al listado del sistema será que si se le da continuidad en el 2001, podremos tener un comparativo de las ventas reales por línea y subcategorías de los productos, así como el crecimiento o disminución de inventario, las piezas compradas, etc. Esto nos da una información imposible de obtener de otra forma, pero eso no es todo, de aplicarse el sistema de difusión y simplificación de la empresa que estamos proponiendo con este trabajo, para el 2002 podemos obtener el comparativo de 2 años anteriores, con los esfuerzos en el 2001 por línea de productos y sus resultados obtenidos, todo esto será por categorías y subcategorías de productos, pudiendo detectar de manera real el costo-beneficio de la publicidad y el trabajo realizado.

Capítulo 5 Acciones de control

93

Por supuesto, cada vez que se realiza este visor, se detectan fallas en la codificación del sistema y su detección permite la corrección, logrando con esto que cada año este mejor organizado.

Además de estas ventajas el sistema esta realizado con links, por lo que no se pierde tiempo revisando secciones o productos. Todos los renglones es posible graficarlos con mas de 10 tipos de gráficas e incluso es posible aplicar líneas de tendencia que nos van dando un pronóstico o nos alertan sobre lo que esta saliendo mal.

INTENET

En el capitulo de dirección se explico sobre la importancia de registrar una página de internet en los buscadores para que sea encontrada y visitada por mas personas. en el capitulo de control hablaremos sobre como saber que la página realmente esta siendo visitadas.

1.- Contador de visitas:

Los contadores de visitas es el mejor parámetro y mas sencillo para saber si nuestra página es visitada, lo que es mas, puede causar adicción para los involucrados por la pagina el saber si son visitados.

Sin lugar a dudas su utilidad esta fuera de toda discusion, pero también es importante que se comprenda que no es fiable.

El contador de visitas registra de 2 formas:

Agrega una visita en cuanto alguien llega a la página.

Agrega una visita por cada vez que el usuario actualiza la página (refresh)

Es decir, si el contador indica que hay 10 visitas se puede estar seguro de una cosa:

Una de esas visitas es usted porque ya esta viendo el contador.

El resto de las nueve puede estar en 2 extremos:

- 9 visitantes diferentes
- 1 visitante que actualizó (refresh) la página 8 veces

La otra desventaja es lo que no registra el contador:

Capítulo 5 Acciones de control

94

No podemos saber cuantas visitas corresponden a un solo usuario.

No podemos saber cuantas son de nosotros cada vez que entramos a revisar el contador.

Fuera de estos pequeños detalles que hacen una incógnita el número de visitas reales, podemos estar seguros que cada vez que veamos un contador con números abultados, significa que existe al menos alguien, o muchas personas que les gusta entrar a nuestra página.

2.- Como agregar a la página un contador:

Existen decenas de páginas que lo regalan en su sitio, usted solo debe de preocuparse de ponerlo en la programación de la página (no es tan difícil como se oye), pero lo más conveniente a la hora de buscarlo es seleccionarlo por el tipo de estadísticas que brinda (las estadísticas llegan a su correo cada semana).

Alexa: Este programa lo encontramos por accidente pero ha resultado ser la herramienta más confiable hasta el momento para saber que tan bueno es el sitio. Además es el desenmascarador de charlatanes mas importante y barato que puede haber.

Alexa es un software creado por amazon com y se puede encontrar en:

<http://www.alexametrics.com>

o también es gratuito en:

cuando se instala aparece como una barra de exploración y en cualquier página a la que usted accese al navegar Alexa el programa le dara las siguientes estadísticas:

el ranking mundial de la página de internet representado con estrellitas que significan lo siguiente:

- 1 estrella: el sitio no es de los 100,000 mejores sitios del internet.
- 2 estrellas: el sitio es de los 100,000 mejores sitios de internet.
- 3 estrellas: el sitio es de los 10,000 mejores sitios de internet
- 4 estrellas: el sitio es de los 1000 mejores sitios en internet
- 5 estrellas: el sitio es de los 100 mejores sitios en internet.

Capítulo 5 Acciones de control

95

Lo mejor del asunto es que con solo poner el puntero sobre las estrellas, nos da el ranking exacto del sitio (a menos que este rebase de los 2 millones).

Cuando realizamos el primer cambio en la página de El Troquel, nuestro sitio estaba ubicado en un ranking por arriba del millón, actualmente podemos decir con orgullo que ya esta alrededor del número 380,000 (existen millones de sitios en internet y cada día nacen nuevos) porque en 3 meses redujimos el ranking inicial a la tercera parte (a partir de este nivel las reducciones son mucho mas lentas si es que las hay).

Además nos proporciona de manera fácil cada cuando se actualiza, que tan rapida es su interfaz, los sitios a los que esta relacionada y si es muy importante encontramos criticas favorables y desfavorables de la página.

De febrero a la fecha han venido personas que quieren que nos registremos en su sitio (pagando), arguyendo que tienen un tráfico bestial, sin embargo cuando entramos a su página, Alexa nos demuestra que tampoco ellos han llegado a ser al menos, de los 100,000 sitios más importantes. Lo mismo pasa con la gente que dice realizar sitios con mucho éxito, varios de ellos ni siquiera los realizaron ellos (lo dice en la dirección que Alexa proporciona de referencia)

3.- Reporte de mails y seguimiento:

Esta es la parte mas valiosa de las páginas empresariales, si usted quiere saber lo que la gente percibe del diseño de su página, no se lo pregunte a los "expertos", la percepción de la gente se traduce en mails y la respuesta de sus iniciativas también.

A través de ellos se dará cuenta de lo que le falta a su empresa y si esta realmente preparado para el comercio electrónico.

Los mails que reciba contestelos todos, y si resulta alguno en especial interesante guarde la dirección, el tiempo de promoción y los ahorros de costos dirigiendo la publicidad a un mail es maravilloso.

4.- Actualización Mensual de página:

Existen estadísticas muy completas que incluyen las palabras clave por las que las personas encuentran nuestra página, hasta ahora no las hemos encontrado gratis, sin embargo son muy reveladoras sobre la orientación y el tipo de contenido que debe de tener la página. Si por alguna razón no se tienen estas estadísticas pruebe constantemente nuevas opciones, sea en presentación texto, módulos atractivos o cualquier cosa que llame la atención, es muy fácil, si el contador crece, Alexa le

Capítulo 5 Acciones de control

96

disminuye el ranking y los mails preguntan o hacen comentarios. va por buen camino. si no, hay que modificar la página.

Una actualización de página debe realizarse preferentemente una vez cada mes. si la gente se da cuenta de esto regresarán, si no pierden el interés y no volverán a entrar.

CONCLUSIONES

Internet es un esquema de negocios que tiene reglas únicas a cualquier otro medio, entre estas reglas tenemos dos muy radicales:

Si no es gratis no sirve

Las páginas egoístas acaban muertas.

Describir y analizar estas frases puede llevar a varios trabajos de investigación, pero en esencia Internet obliga a la información compartida y puede apoyar nuevas formas de negocios como alianzas estratégicas, riesgos compartidos, inventario cero etc.

Por primera vez existe un sistema de negocios que invita y obliga a regalar, y el que lo sabe hacer y lo realiza en demasía gana.

La página de Internet debe reflejar a la organización, y dada su facilidad y lo económico que resulta experimentar en este medio, ir trasladando a la organización a estándares internacionales y a la posibilidad de la empresa a jugar con nuevos escenarios de difusión mediante la clave de este recurso, programación y diseño.

RECOMENDACIONES FINALES A LA FACULTAD

Internet es el medio más económico y poderoso del mundo actualmente por su accesibilidad y la riqueza de los datos que contiene y por la velocidad en la transmisión de datos e información; su aprovechamiento es vital para el profesionista del siglo XXI. Por lo que consideramos hacer las siguientes recomendaciones a las autoridades de la Facultad de Contaduría y Administración y las afiliadas a la ANFECA:

Primera: Deben incluir en sus planes de estudio el manejo permanente y rutinario de Internet en sus aulas así como guías de estudio y cursos de realización de páginas y comercio electrónico optativos.

Segunda: A nivel de educación continua también es conveniente ofrecer cursos y diplomados a los ejecutivos de las empresas y egresados de la Facultad para mantenerse a la vanguardia administrativa de la enseñanza a nivel profesional.

Tercera: Se requiere revalorar la función del administrador en el comercio electrónico que actualmente pareciera propiedad privada de diseñadores gráficos y programadores que con sus técnicas diseñan y programan páginas preciosas pero carentes de mensaje acorde con la organización. Estos profesionistas buscan vender soluciones mágicas y por tanto caras, pero por su falta de formación administrativa dejan mucho que desear debido a que no se ajustan a la empresa y necesidades del consumidor dejando un vacío en los servicios profesionales.

Por último este trabajo pretende demostrar la importancia del administrador en la creación de un sitio de Internet así como generar una metodología fácil relacionada con el proceso administrativo y rescatando y aplicando las teorías clásicas de la administración con los esquemas vanguardistas de Internet.

BIBLIOGRAFIA, HEMEROGRAFIA Y SITIOS EN INTERNET

- 1.- **Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración. Un enfoque teorico-práctico.** Mc Graw Hill. Primera edición 1994.
- 2.- **Johnson Spencer. ¿Quién se ha llevado mi queso?. Como adaptarnos a un mundo en constante cambio.** Editorial Urano. 1999 Novena Edición
- 3.- **Buzan Tony. El libro de los mapas mentales. Como utilizar al máximo las capacidades de la mente.** Editorial Urano. Primera edición en español 1996
- 4.- **Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa.** Editorial Diana Quinta impresión Julio 1997
- 5.- **Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración** Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición 1992.
- 6.- **Koontz Harold. Administración. Una perspectiva global.** Editorial Mc Graw Hill. Décima edición en español 1994.
- 7.- **Afergan Michael. Java, soluciones instantáneas.** Prentice may. Primera edición 1997.
- 8.- **Sanders Donald H. Informática. Presente y Futuro.** Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición 1994.
- 9.- **Bernal Samuel. Portales y tales motivos. Como y quienes sobreviviran?.** Revista Red Año 10 Número 122 Noviembre 2000.
- 10.- **Janal Dan. Marketing en Internet.** Prentice Hall. Primera Edición 1999
- 11.- **Beckwith Harry. Venda lo invisible. La mercadotecnia de servicios intangibles.** Primera edición 1998
- 12.- **Reyes Ponce Agustin. Administración de empresas.** Editorial Limusa Cuadragésima reimpresión 1994.
- 13.- **Hammond Abell. Planeación estratégica de mercado. Problemas y enfoques analíticos.** Editorial CECSA. Quinta reimpresión 1997.

- 14.- Schiffman Leon. **Comportamiento del consumidor**. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición 1991
- 15.- Stan Rapp. **El nuevo maximarketing**. Editorial Mc Graw Hill Primera edición 1996.
- 16.- Ries Al. **Enfoque. El único futuro de su empresa**. Editorial Mc Graw Hill Primera edición en español 1996
- 17 - Trout Jack. **El nuevo posicionamiento** Editorial Mc Graw Hill Primera edición 1996
- 18 - Yuan Gao **Haz que el tigre baje de las montañas**. Editorial Diana. Primera Edición 1998.
- 19 Ries Al & Trout Jack. **La guerra de la mercadotecnia**. Editorial Mc Graw Hill Primera edición 1990

Sitios en internet de referencia para recursos y modelos de comercio electrónico

- 1 - www.sanborns.com.mx
- 2 - www.microsoft.com
- 22 - www.amazon.com
- 23 - www.alexa.com
- 24 - www.macromedia.com
- 25 - www.yahoo.com