CAPÍTULO 3

3. LA EMPRESA Y SUS OPORTUNIDADES EN EL MERCADO

3.1. La empresa

Grupo TECH fundada como tal en el año de 1997 es una organización que importa y distribuye artículos de computación y tecnología. A su vez está conformada por un grupo de empresas que cubren todos los aspectos del negocio, teniendo presencia en todos los eslabones de la cadena de suministrover tabla 2:

TABLA 2
EMPRESAS DEL GRUPO TECH

EMPRESA	SEDE	ACTIVIDAD
IT Tech	Miami	Gestión de importaciones
Tech	Guayaquil / Quito	Ventas a mayoristas y distribuidores
Techtron	Guayaquil / Quito	Ventas a usuarios finales
Intellitech	Guayaquil	Ventas corporativas
Techservi	Guayaquil / Quito	Gestión de garantías

Las operaciones de la empresa se centralizan en la matriz de Tech en Guayaquil. Las importaciones desde la sucursal de Miami llegan a la bodega matriz de donde es distribuida a la tiendas minoristas (Techtron, Quito y Guayaquil) y a la sucursal de la importadora en Quito.

Grupo Tech es una empresa de corte familiar, cuya estructura organizacional está conformada principalmente por el departamento de ventas, producción y de logística que conforman la cadena de valor. Estas se encuentran apoyadas con el área financiera, de marketing y de recursos humanos.

3.1.1. Sus productos

La empresa presenta aproximadamente 4374 ítems a través de toda su existencia, aquí se incluyen productos en estado de obsolescencia. Los ítems que en la actualidad están activos o que presentan movimiento es de alrededor del 30%, esto es 1312 SKU's.

Los productos están distribuidos a través de varias líneas tales como, partes para computadora, periféricos, computadoras

ensambladas (de marca y genéricas), dispositivos de almacenamientos de datos, muebles para computadoras, programas, servidores, equipos para redes, telefonía celular, pantallas de LCD y plasmas y ciertos artículos de línea blanca. La organización tiene una planta para el ensamblaje de computadoras la cuales son puestas a la venta bajo la marca Computech, junto con otros accesorios de la misma denominación. La distribución de lo antes mencionado se podrá observar en el apéndice X).

Las categorías que presenta el sistema ERP de la empresa ver tabla3:

TABLA 3
CATEGORIA DE PRODUCTOS QUE OFRECE EL GRUPO TECH

PRODUCTOS CATEGORÍAS PRESENTADAS POR EL ERP DE TECH S.A	
GRUPO	**DESCRIPCIÓN**
Accesorios	Periféricos: ratones, teclados, parlantes, audífonos y similares
Cables	Conexión de periféricos con equipo de computación
Case	Dos tipos: Case solo o accesorios incluidos
Celulares	Equipos de telefonía celular y repuestos
Computadores	PC clones y marca (Incluye Computech
Coolers	Dispositivos de ventilación y enfriamiento
Disco Duro	Dispositivos internos y externos
Dispositivos PCI	Tarjetas de red, de TV, de video y de sonido
Electrónica	Pantalla slim, equipos de sonido, línea blanca y similares

Impresiones y digitalización	Impresoras y escáners
Línea escolar	Libros y revistas
Mainboards	Tarjeta madre para ensamble y venta individual
Memorias	Memorias RAM y USB (pen drive)
Mesas Y sillas	Muebles para computadora
Monitores	Periféricos de salida (Incluye marca Computech)
Ópticos	Lectores internos y externos de DVD'S y Blu-ray
Procesadores	CPU para ensambles y ventas individual
Programas	Sistemas operativos, utilitario, juegos y antivirus
Protección eléctrica	Reguladores y UPS's
Redes	Routers, switches y similares para conexión de redes
Servidores	Computadores para uso corporativo
Suministros en general	Cartuchos de toner y tinta, discos, entre otros

3.1.2. Sus clientes

La organización en la actualidad dispone de aproximadamente 16000 clientes registrados en la base de datos, entre los cuales se incluyen almacenes mayoristas, distribuidoras, minoristas y usuarios finales. Adicionalmente, ciertos clientes disponen de dos registros, uno como persona natural y otra sociedad anónima u otra compañía limitada, por lo que se podría decir que de la cifra específica es del 70% son clientes activos, esto es, 11200 clientes efectivos.

Adicionalmente existen clientes corporativos, tales como contratistas del Estado o multinacionales que tienen ciertos requerimientos especiales en cuanto a tiempos de entrega, formas de despachar el pedido y lugar de la recepción, lo cual implica tener especial atención con este grupo.

Los más importantes clientes de Tech se encuentran en las provincias del Guayas y Pichincha con importante presencia en el Austro y Manabí. La distribución geográfica de las ventas quedaría como se lo muestra en la figura 3.1

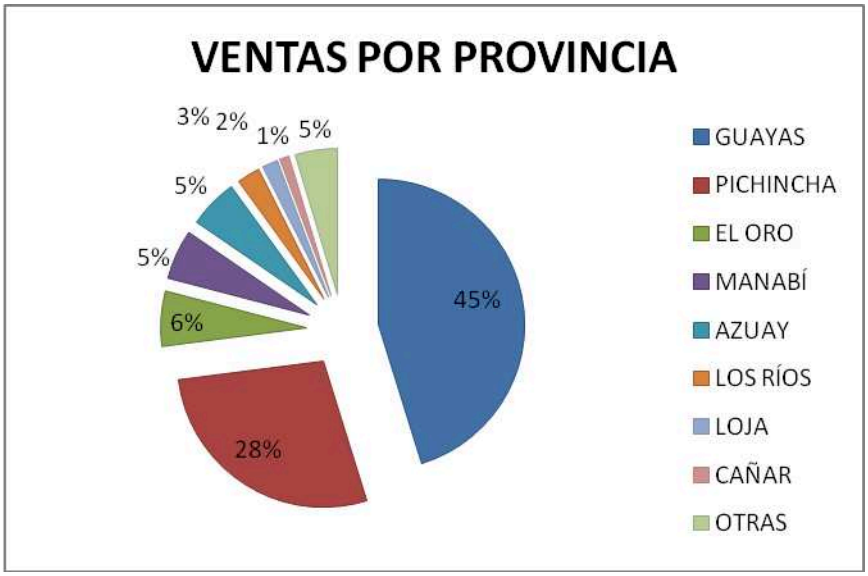

FIGURA 3.1. Localización Clientes de Tech
FUENTE: GRUPO TECH

3.1.3. Sus competidores

Con respecto a Techtron existen más competidores con la misma población objetivo y actividad que los dos mencionados anteriormente, es decir venta de tecnología a clientes finales. Estos son, Orve Hogar, La Ganga, Jaher, Japón, Ascomsa, Sistemas y Servicios, Discount Center, entre otros.

Algo también que es importante anotar es que los competidores más fuertes de Techtron a nivel de clientes finales son a su vez compradores frecuentes de Tech, la importadora y distribuidora

3.1.4 .Market share

Tech tiene competidores a dos niveles, como importador y como tienda minorista (Techtron). Refiriendo al conjunto de empresas que conforman el grupo, para el análisis de la participación en el mercado se tomarán en cuenta ambos tipos de competidores sin discriminación (Ver tabla 3):

TABLA 4
VENTAS EN EL SECTOR DE TECNOLOGIA
Y ELECTRODOMESTICOS

EMPRESA	VENTAS (2008)	PORCENTAJE DE VENTAS
COMANDATO	$154.40	22%
LA GANGA	$115.64	16%
CRÉDITOS ECONÓNOMICOS	$92.16	13%
TECNOMEGA	$63.22	9%
IMPOCOM JAHER	$61.46	9%
ELECTRÓNICA SIGLO XXI	$59.92	8%
TECH	$58.32	8%
INTCOMEX DEL ECUADOR	$55.35	8%
AKROS	$21.58	3%
MEGAMICRO	$23.86	3%
TOTAL	**$705.91**	

Tomar en cuenta que Comandato, La Ganga y Créditos Económicos, no están exclusivamente dirigidos la tecnología, sino que además su línea de negocios abarca otros productos que constituyen el mayor volumen de sus ventas.

El sector industrial de la tecnología se encuentra actualmente en una etapa de madurez en donde hay más competidores, menores márgenes y variados canales de distribución para los productos. Basado en esto se puede asegurar entonces que estrategias de competencia basadas en precios y promociones no son las adecuadas en este “océano rojo”.

Haciendo un análisis de las 4P's, comparado con los competidores directos de Techtron, se puede asegurar que:

En teoría los PRECIOS de las tiendas son los más bajos en promedio del sector.

En cuanto a los PRODUCTOS, las ventajas de las otras tiendas es que no se ven obligados a estar en una estructura monopólica de un solo proveedor sino que pueden hacerlo a variados proveedores consiguiendo tiempos de entregas menores.

Los presupuestos que manejan en PROMOCIONES frente a otras tiendas minoristas son mucho menores, pese a esto, se puede decir que siempre están a disposición del cliente promociones, todo el tiempo.

En cuanto a la PLAZA, la cobertura de Techtron con respecto a la competencia directa, es mucho menor. Actualmente se trabaja en esto abriendo más almacenes a nivel de Guayaquil y a otros mercados regionales.

3.1.5. La empresa como parte de una cadena de suministro

La cadena de suministro de Tech da inicio en el operador logístico de la empresa en Miami y culmina en el usuario final de las tiendas minoristas propias y externas.

IT Tech Corp.

Ubicado en Miami, es encargado de realizar las gestiones de compras de productos y consolidación para el envío a la matriz, todo esto una vez recibida la orden de compra de la persona en Ecuador. La bodega ocupa una superficie aproximada de 700 m^2 y solo es de tránsito. Una vez que la carga es recibida de los proveedores, los productos permanecen alrededor de una semana en almacenamiento hasta que son consolidados y enviados a Guayaquil.

Las compras realizadas por IT Tech son solo dentro de Estados Unidos. Los tiempos varían críticamente entre los proveedores que están dentro de Florida y los que no. Para las compras

locales (en el mismo Estado) el tiempo de suministro es de dos días, para los que están en otros Estados es de ocho días.

IT Tech envía la carga por vía aérea y marítima. Actualmente, la elección de una de las dos formas depende del valor y peso del producto, si es de mucho valor y de poco peso el envío se hace vía aérea. Al contrario, si es de poco valor y es de mucho peso, se inclinan por la opción marítima. Los tiempos y los costos entre ambas opciones varían críticamente; el precio por kilogramo de un envío marítimo es de aproximadamente $0.36 y el tránsito tarda alrededor de una semana y los trámites aduaneros una semana más. Para los envíos aéreos el costo por kilogramo es de $2.05 y el tránsito es de un día y la desaduanización es de 3 días (Ver Figura 3.2).

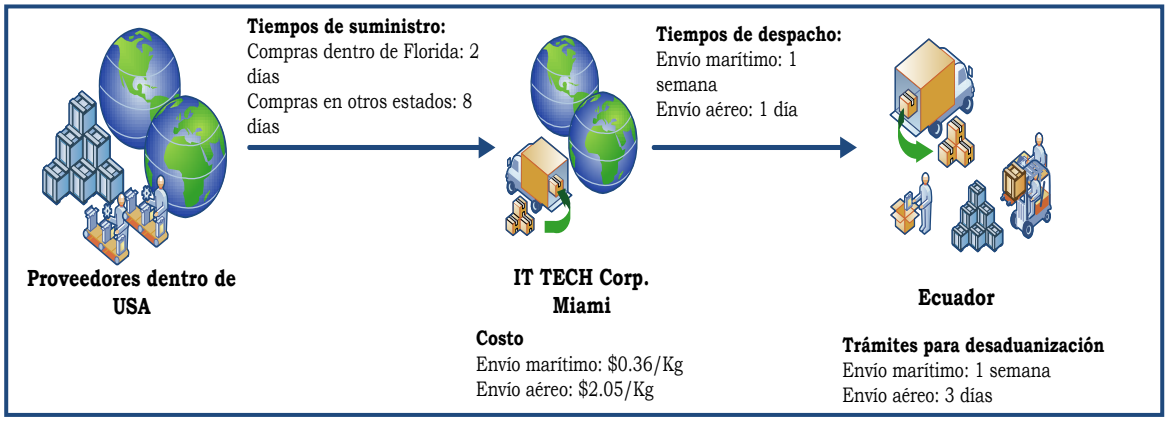

FIGURA 3.2. Suministro a Tech
FUENTE: GRUPO TECH

Tech S.A. (Bodega Matriz)

Ubicada en Guayaquil, aquí se concentran prácticamente todas las importaciones realizadas por el grupo. Existen casos especiales en que la carga llega a la sucursal de la importadora a Quito o bien a un cliente que ha comprado un contenedor entero, por lo que la totalidad de la carga le llega directamente sin pasar por la bodega matriz.

Tech es abastecida en alrededor del 70% de IT Techcorp (calculado a partir del monto de las ventas). El resto de los productos proceden directamente de la fábrica de los

proveedores o de algún centro logístico igualmente de propiedad de ellos. Hay porcentaje ínfimo de producto que proviene de compras locales que son autorizadas para cuando se tiene que cerrar alguna venta puntual.

La bodega como funciones principales la recepción, almacenamiento y despacho de mercadería. La recepción se la realiza en las mismas instalaciones, validando si lo que se está recibiendo coincide con lo declarado por IT Tech en Miami. El almacenamiento actualmente se lo realiza de forma aleatoria, adicionalmente los productos considerados especiales, sea esto por su valor o por su forma de manipulación, son dispuestos en una sub-bodega con seguridades y cuidados especiales.

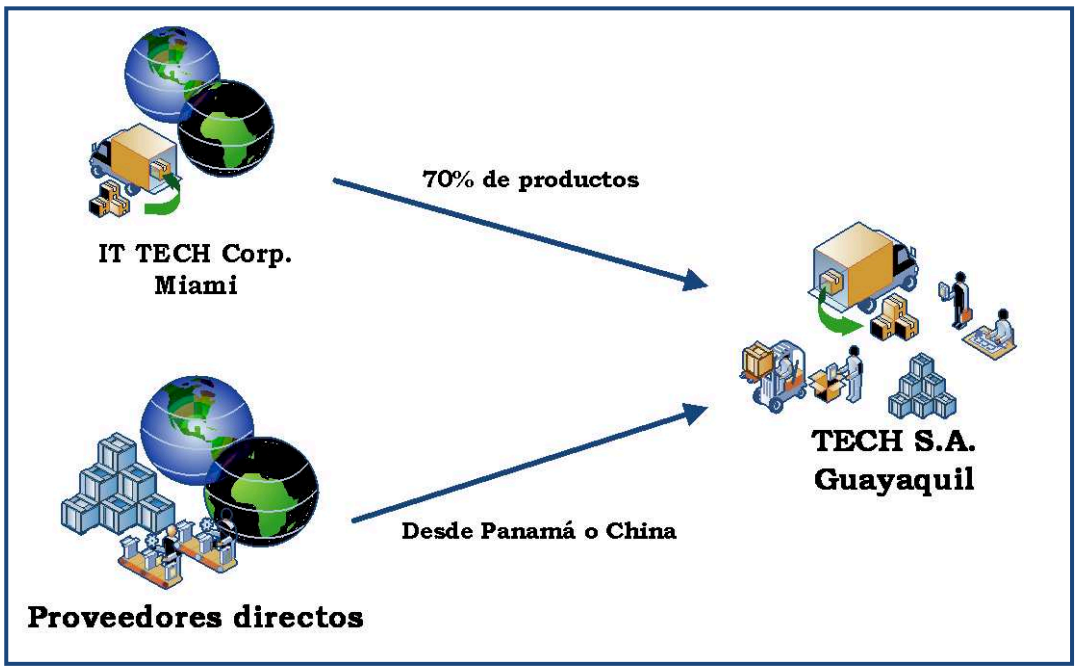

FIGURA 3.3. Procedencia de Suministro de Tech
FUENTE: GRUPO TECH

El despacho se lo realiza de acuerdo a órdenes de trabajo que varían de acuerdo al destinatario. Cuando es realizado a las sucursales (minoristas y mayoristas) se emiten transferencias de inventario; cuando son clientes directo de la importadora, por medio de las *facturas emitidas* a éste. El procedimiento para realizar el despacho es por medio del picking simple y luego la debida revisión del pedido preparado por medio de los auditores.

En cuanto a los tiempos de envío se deben tener en cuenta algunas consideraciones y políticas que maneja la empresa como tal. A continuación el detalle:

Los clientes directos de la importadora tienen como opción acercarse a las instalaciones de la empresa para realizar las compras o bien vía telefónica realizar sus pedidos y que los productos sean transferidos a sus instalaciones. Este segundo grupo de clientes los hay tanto locales como provinciales.

Para los clientes locales el envío de los productos se lo realiza por medio de camiones propios basados en horarios preestablecidos por la empresa (09h30, 14h30, 17h30). La política establecida para los despachos locales es que todos los pedidos facturados hasta las 12h30 se despachen el mismo día. Los que se generen después de esa hora serán despachados al día siguiente en la primera salida de los camiones. Es decir, el tiempo de despacho no sobrepasa de 24 horas, salvo alguna indicación del cliente.

Para clientes fuera de Guayaquil, el envío se lo realiza por medio de transporte tercerizado. Los pedidos son llevados por los camiones propios de la empresa hasta la sede de estas compañías. Los pedidos provinciales emitidos hasta las 16h30 se deberán llevar a las empresas transportistas el mismo día; las emitidas después de esta hora serán llevadas al siguiente día. Por lo general, excluyendo ubicaciones de difícil acceso, el tiempo de suministro a los clientes es de 1 día, si es que el pedido se generó antes de la hora tope establecida.

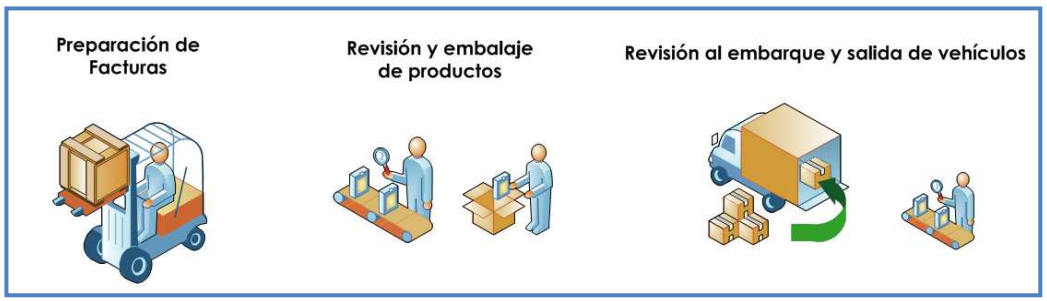

FIGURA 3.4. Despacho al Punto de Venta
FUENTE: GRUPO TECH

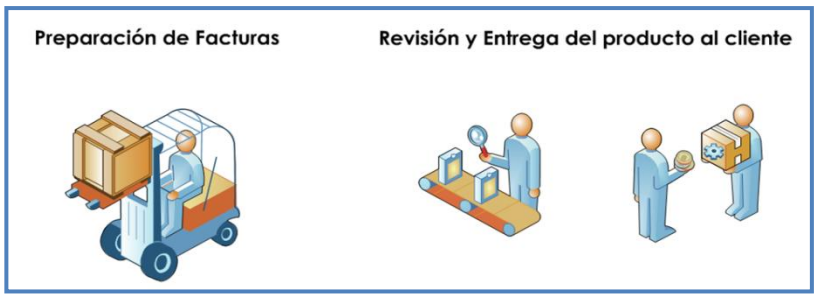

FIGURA 3.5. Despacho en La Empresa
FUENTE: GRUPO TECH

El abastecimiento de las sucursales dentro de Guayaquil se realiza mediante requerimiento de los jefes o los encargados de las bodegas de los almacenes o bien por reposiciones realizadas por el encargado de la bodega matriz. Por lo normal el requerimiento de las tiendas se realiza por medio de un sistema push en donde se privilegia el alto nivel de inventario. Las reposiciones realizadas desde la matriz se realizan de acuerdo al consumo del último mes del almacén. El volumen de los requerimientos es superior a los de las reposiciones.

Las sucursales fuera de Guayaquil, son abastecidas de acuerdo a requerimientos realizados por los encargados de bodega y vendedores. En el caso de la sucursal de la importadora, los pedidos son hechos para ventas puntuales o potenciales por parte de los vendedores; la superficie de la bodega es 200 m^2 por lo que buena parte de esta mercadería no vendida es devuelta para la matriz. Las tiendas minoristas de Quito solicitan productos a través de los encargados de bodega y jefes siguiendo un sistema push que privilegia la tenencia de un alto nivel de inventario para resguardarse de los cambios en la demanda.

La política manejada para el despacho de productos para sucursales fuera de Guayaquil es la que todo pedido generado hasta las 16h30 debe ser despachado al final del día hacia Quito. El transporte se lo hace por medio de camiones propios y tercerizados, en ese orden de prioridad, el uso o no de proveedores externos del servicio de transporte depende de variables como los costos de aseguramiento de mercadería y la disponibilidad de los camiones propios. El tiempo de transportación de es de un día después de requerido el producto.

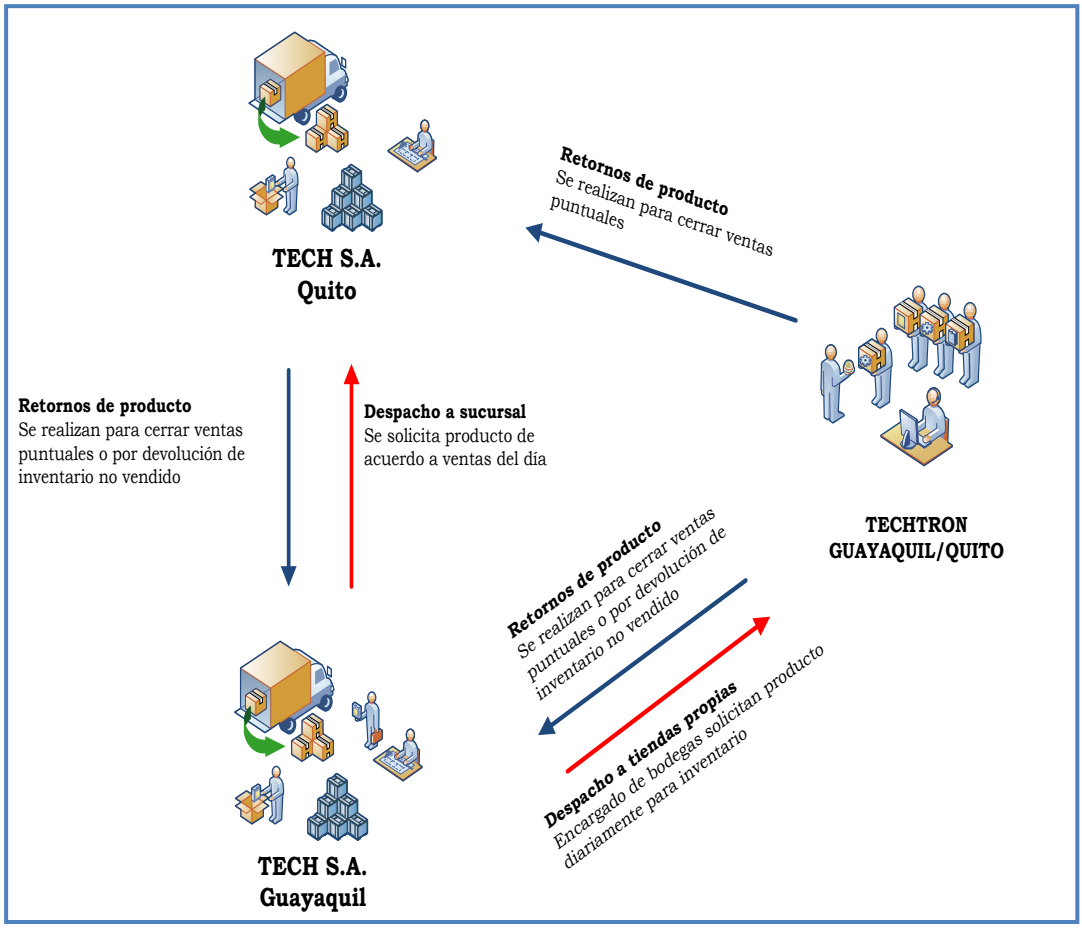

FIGURA 3.6. Despacho A Tiendas Techtron Y Tech Quito
FUENTE: GRUPO TECH

3.1.6. Estructura organizacional

La función logística está conformada por Importaciones, Almacenamiento y Despacho. Existe un Jefe de Importaciones que es quien se encarga junto con el encargado de IT Techcorp

la salida desde Miami y llegada a bodega matriz de lo mercadería adquirida. La salida de los contenedores de productos del puerto de Guayaquil se la realiza de acuerdo a criterio de costos de almacenamiento, urgencia informada por los gerentes de marca o Gerente General o por variables externas tales como pedidos para clientes especiales. El Almacenamiento y Despacho está liderado por el Jefe de Bodegas de la empresa quien se encarga, en coordinación con los supervisores del área, de la ubicación de los productos y bodegaje en condiciones óptimas, así como de la distribución de los mismo entre las tiendas y el respectivo despacho a los clientes de la matriz. En cada una de las tiendas minoristas del grupo existe un encargado de Logística que se encarga de coordinar con el jefe de la de bodega matriz los pedidos de inventario para las perchas.

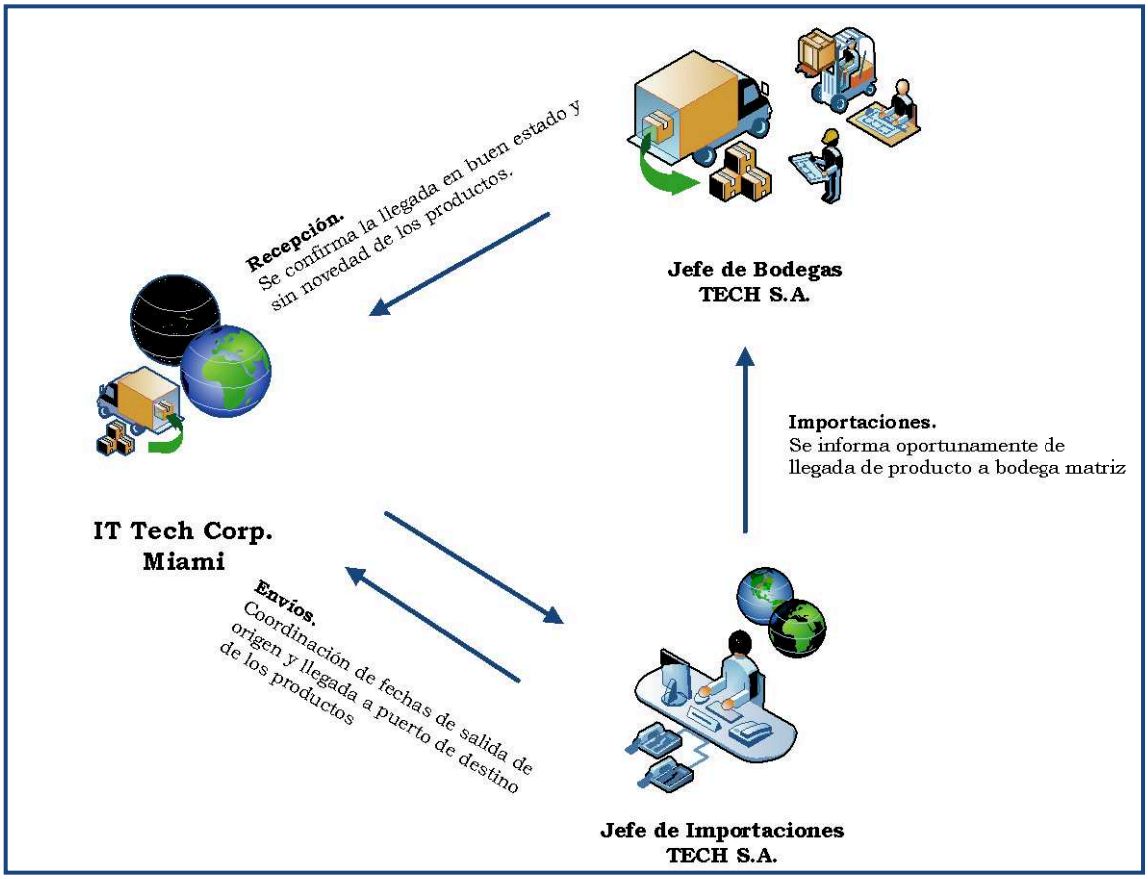

FIGURA 3.7. COORDINACION ENVIOS A TECH
FUENTE: GRUPO TECH

Producción, se refiere a todo lo concerniente con el ensamblaje de computadoras de marca Computech y clones. Está integrada por un Gerente, un supervisor y los técnicos ensambladores. El plan de producción es basado en pronósticos de parte del gerente de la marca Computech, empujando el inventario hacia el mercado (Sistema Push). Los ensambladores realizan su trabajo

con un salario más una bonificación por máquinas ensambladas, adicionalmente está contemplado el pago de horas extras cuando la producción lo amerita.

En la matriz, el área de ventas es dirigida por el Gerente homónimo y tiene a su cargo a los vendedores quiénes realizas sus gestiones telefónicamente. La base de las negociaciones hechas por los vendedores es la del precio, es decir, promociones y descuentos. Ellos ganan un porcentaje específico basado en las ventas realizadas, es decir el monto es directamente proporcional al volumen de las ventas. Esta estrategia “empuja” el inventario al cliente, por lo que se podría denominar un sistema Push de ventas. En las tiendas minoristas el jefe de almacén es quien dirige a los vendedores de percha quienes cumplen las funciones de asesoramiento al cliente. Tienen el mismo sistema de pago que los vendedores de la matriz, esto es, con porcentajes directamente proporcionales con las ventas.

El departamento de Finanzas del grupo, está conformado por las áreas de Contabilidad, Auditoría, Caja, Crédito y Cobranzas. Estos dependen directamente del Gerente Administrativo Financiero, el cual trabaja directamente con el Contador, Jefe de

Cobranzas, Jefe de Crédito, Jefe de Cobranzas, Jefe de Caja y Auditor en Jefe.

Marketing es un área dirigida por su respectivo Gerente quien tiene a su cargo, a su vez, a los Gerentes de Marca y Productos. Estos tienen como función principal el promover la venta de la mercadería bajo su responsabilidad a través de la creación de promociones e incentivos hacia los vendedores y clientes. Para los primeros a través de spiff, el cual es un estipendio provisto por la marca cuando logran ventas relevantes. Para los clientes es normal que haya promociones de productos “gratis” o en combos. Los gerentes de marca y producto son los encargados en conjunto con el Gerente General de realizar pedidos a IT Techcorp en Miami los proveedores a través de la realización de pronósticos u otros medios propios de un sistema Push para las ventas. Ellos también ganan porcentajes por sobre las ventas de sus respectivas marcas y productos.

3.2. Oportunidad de mercado

3.2.1. La oferta de valor actual

La tecnología se desarrolla a una velocidad tan grande que es difícil sostener en el mercado un producto por largo tiempo. El Grupo Tech, ofrece a sus clientes una gran variedad de productos tecnológicos (1311 SKU's activos en la actualidad), adaptándose a una renovación continua, ofreciendo descuentos especiales a los clientes tipo A.

Se detallaran en la siguiente tabla, la oferta de valor actual que la empresa ofrece a los clientes:

Tiempos de entrega

Actualmente la compañía Tech ofrece a sus clientes los siguientes tiempos de entrega dependiendo de la disponibilidad del producto:

TABLA 5
TIEMPOS QUE OFRECE EL GRUPO TEC

TIEMPO DE ENTREGA	
CIUDAD	**DÍAS**
Guayaquil	1 día
Otras Ciudades	2 días

Precios

Tech

La compañía ofrece sus productos a precios competitivos con respecto al mercado. Se asignan descuentos especiales a los clientes dependiendo el volumen de productos adquiridos por estos. Otra estrategia de venta es la de armar combos especiales (productos de regalos, docena de trece, entre otras).

Techtron

Techtron ofrece sus productos a precios similares a otras tiendas minoristas. Se crean diferentes estrategias de ventas que son:

- Combos
- Productos regalos
- Descuentos por compras al contado
- Días de descuentos
- Remates

Plazos de pago

Tech

Tech ofrece plazos de pagos a sus clientes de 30, 60 o 90 días, dependiendo del historial crediticio que tiene el cliente.

Techtron

Techtron ofrece a sus clientes dos formas de pagos, la primera es en efectivo y la segunda es con tarjeta de crédito.

Disponibilidad

Tech

Los productos son despachados desde el centro de depósito central (CDC) a sus clientes y a los puntos de ventas Techtron. Debido a la inexistencia en la actualidad de registros documentados se consultó al gerente de ventas su percepción acerca de la disponibilidad que actualmente tiene TECH frente a la demanda del mercado dando un estimado de un 76%. La no disponibilidad se debe a la gran variedad de SKU's que fueron adquiridos mediante métodos basados en pronóstico. Otro factor que hace que la disponibilidad baje es la adquisición

descontrolada de productos con la finalidad de “Ahorrar Dinero” el proveedor ofrece los productos “Más Baratos” por altos volúmenes de compra y así obligando a la empresa tener exceso de inventario que no se lograrán vender y esto genera que la bodega este llena de productos de baja rotación.

Techtron

Los puntos de venta Techtron piden los productos al CDC, basados en un pronóstico mensual de ventas, existen casos en los que se tiene un alto nivel de inventario de algunos SKU’s y poco de otros ocasionando una vez más pérdidas en ventas.

Puntualidad ofrecida

Actualmente el Grupo Tech maneja niveles de puntualidad no son tan competitivos con respecto a la competencia. Este es uno de los puntos importantes que serán tomados para el diseño de la ventaja competitiva decisiva. Desde que el cliente le solicita el producto al ejecutivo de ventas, esta orden de venta pasa por una serie de procesos internos cuyos tiempos se describen en la siguiente tabla:

TABLA 6
TIEMPOS DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

APROBACIÓN DE CRÉDITO		
TIPOS DE CLIENTES	**APROBACIÓN**	**OBSERVACIONES**
A	Inmediata	Tienen crédito pre aprobado
B	3 Horas	Aprobado por jefe de Crédito
C	8 Horas	Aprobado por Gerente Financiero
NUEVOS	24 Horas	Confirmación de la Central de Riesgos

Una vez aprobada la orden de venta es inmediatamente facturada al cliente y se procede con la preparación y despacho de los productos. Para el detalle de los tiempos de entregas ver 3.1.5. La empresa como parte de una cadena de suministro

Variedad

El grupo Tech ofrece variedad en sus productos, pero la competencia ofrece más variedad y disponibilidad, manejando otro concepto del negocio, no solamente en la venta de tecnología si no que abren las puertas a otro tipo de productos.

3.2.2. Necesidades no satisfechas

Tech

La definición del mercado como la principal restricción en el sistema implica per se el conocimiento de las necesidades de los individuos que conforman a dicho mercado, los clientes. Las necesidades insatisfechas guiarán por un objetivo claro para que la propuesta tenga el suficiente impacto en los grupos de interés. Haciendo un muestreo aleatorio a clientes frecuentes de TECH S.A., sin discriminar por su volumen de compra se detectaron los siguientes efectos no deseados ver tabla 6:

TABLA 7
NECESIDADES INSATISFECHAS DE TECH

NECESIDADES INSATISFECHAS	
Efectos indeseados para clientes frecuentes de TECH S.A.	
Situación	**Efecto**
Despachos fuera de la ciudad	Largas esperas disminuyen competitividad
Disponibilidad	Producto requerido por el cliente agotado en las bodegas
Alta incertidumbre	Se desconoce el nivel de rotación de productos adquiridos
Comunicación deficiente	Desconocimiento de nuevos productos, mermando impacto
Información del producto	No se conoce las características del producto
Servicio Posventa	Demoras en trámite de garantía crea mala percepción del servicio
Procesos deficientes	Pedidos no despachados por falta de autorización de crédito

Se aprecia como las necesidades no satisfechas de clientes de TECH se inclinan siempre por cuestiones logísticas, falta de rotación o desconocimiento de características lo cual disminuye ostensiblemente la capacidad de oferta del producto e incluso este producto puede llegar a su tiempo de obsolescencia con pérdidas muchos mayores al final del día. Dicho la mayor necesidad del cliente es la de saber si su producto se podrá vender al final del día, si tendrá rotación o no. Estas necesidades van ligadas al como ellos, los clientes de TECH, van a interactuar, a su vez, con sus respectivos clientes.

Techtron

Mediante una encuesta realizada a través de los vendedores de pasillo de Techtron, se percibieron las diversas preocupaciones que los clientes crean al momento de llegar a la tienda. A continuación el detalle de esas inquietudes:

TABLA 8
NECESIDADES INSATISFECHAS DE TECHTRON

NECESIDADES INSATISFECHAS	
Percepciones al llegar a una tienda TECHTRON	
Situación	**Efecto**
Quiebres de inventario	Producto requerido por el cliente agotado en perchas
Comunicación deficiente	No se actualiza oportunamente página web
Servicio Posventa	Los trámites de garantía no se realizan donde se compra
Servicio al cliente	No se recibe la información necesaria para comprar
Falta de repuestos	Insatisfacción al no encontrar repuestos para productos adquiridos
Variedad	Falta de accesorios y complementos
Forma de pago	Largas colas en las cajas. No hay caja express
Espacio físico	Imposibilidad de parquear vehículos en días picos
Momento de verdad	Malas experiencias en primeras compras alejan los clientes

Las necesidades expresadas por los clientes de Techtron se inclinan por la satisfacción propia, en la utilidad real que tiene el producto para uso propio. Estas inquietudes son dirigidas mucho más a lo que tienen que ver con el servicio que se da, más que con el mismo producto.

3.2.3. La ventaja competitiva decisiva

Las necesidades insatisfechas de los clientes son la hoja de ruta para construir una fórmula ganadora de alto impacto, una ventaja competitiva decisiva. En el caso de Grupo TECH esta ventaja

abarca dos frentes, el de los clientes mayoristas y minoristas de la importadora TECH S.A. y la de los usuarios finales de Techtron.

Vueltas de inventario: TECH S.A.

Abastecer la bodega central de acuerdo a consumos reales que reduzcan al mínimo las pérdidas por quiebres de inventario será la estrategia principal para satisfacer la necesidad de los clientes mayoristas y minoristas de disponer solo de productos de los cuales esté garantizada su alta rotación.

Para esto es necesario formar una sociedad que implica un constante flujo de información entre ambas partes, en donde el cliente frecuentemente reporta a TECH lo consumido para realizar las respectivas reposiciones. En este reporte lo que constará serán las ventas diarias realizadas lo cual se consolidará en un pedido a despachar; dicho de otra forma el punto de consumo (cliente) pide diariamente de acuerdo al consumo real y

el punto de suministro (TECH) repone periódicamente de acuerdo al consumo real.

Al obtener este tipo de información, TECH tendrá un panorama claro de lo que debe poseer en su Centro de Distribución Central para poder cumplir con los pedidos de sus clientes por lo que mediante una sincronización con sus proveedores podrá además tener tiempos de reposición mucho más cortos.

Para el cliente de TECH se garantiza que tendrá una alta disponibilidad de los productos de alta rotación, teniendo solo lo realmente necesario de los productos de baja rotación. A esto hay que agregar que la reducción de los niveles de inventario dará la oportunidad de introducir nuevos productos por lo que alcanzará una mayor variedad sin requerir una inversión extra.

Otro de los puntos clave de esta ventaja ofrecida es la revisión constante de las tasas de consumo para realizar los respectivos ajustes en los inventarios de seguridad con el fin de responder adecuadamente a los cambios reales de la demanda, todo esto

basado en el suministro de solo lo que los clientes finales compran.

Todo lo mencionado hasta este momento implica el respectivo respaldo en cuando a procedimientos en ambas partes de la sociedad, esto es, en cuanto a los responsables del flujo de información tan importante para el éxito de esta oferta.

Máxima disponibilidad: Techtron

Un muestreo realizado a clientes de Techtron, detallado en el Apéndice C, se estimaron dos indicadores puntuales: el porcentaje de clientes que no compraron y el porcentaje de ventas perdidas. El primero evaluó la proporción de clientes que ingresaron a la tienda y no realizaron una compra; es relativo al número de personas que ingresaron a la tienda en un día. El indicador de ventas perdidas cuantifica en términos porcentuales el costo promedio de que los clientes se retiren de la tienda sin facturar al no encontrar lo que requerían; está calculado frente al total de ventas realizadas en un día. Los resultados arrojados dan cuenta de que en promedio el 7.53% de los clientes no

compraron en la tienda lo que significó una pérdida de un 22.85% sobre las ventas promedio totales por día.

El hecho de encontrar lo que verdaderamente necesitan en el almacén sin dejar de lado la oportunidad de cubrir una necesidad no contemplada en primera instancia (compra por impulso) y satisfacerla será lo que verdaderamente tendrá el impacto esperado en la percepción del cliente con respecto al servicio de Techtron, esto es debido a que se asegura que en las tiendas haya la máxima disponibilidad con el fin de reducir al mínimo posible los agotados y los consiguientes costos por pérdidas de ventas aumentando los márgenes de ganancia actuales.

Árbol de Estrategias y Tácticas

El Árbol de Estrategia y Táctica de TOC (E&T) es el eje central de una implementación de Visión Viable, que provee un plan como el camino para que la compañía alcance el objetivo de la Visión Viable y se convierta en una empresa Siempre-Próspera.

La estrategia de una organización determina la dirección de todas las actividades. La táctica, por otro lado, son las

actividades necesarias seleccionadas para lograr los objetivos, para aplicar la estrategia.

La Estrategia, define los objetivos, el "¿Para qué?". La Táctica, debe decir cómo se debe alcanzar los objetivos. La táctica responde a la pregunta del "¿Cómo se va a lograr?".

La estrategia tiene una estructura jerárquica y hay varios niveles de estrategia conectados por condiciones necesarias (objetivos), de un menor nivel, que son prerrequisitos para objetivos de un mayor nivel. La estrategia y la táctica son entidades diferentes en su naturaleza.

La Táctica debe ser capaz de responder a la pregunta de ¿Para qué la estamos haciendo? ¿Cuál es su propósito? La respuesta a esta pregunta es lo que debe definir como la "entidad Estratégica". Esto significa que para cualquier "entidad Táctica" debe existir su "Entidad Estratégica" correspondiente.

Cuando una acción no es suficiente, se requieren varias acciones; cada una de esas acciones (entidades tácticas) contribuye con un ingrediente necesario, diferente, para el logro del objetivo.

Existen otros componentes que deben ser adicionados a cada paso, que pueden ser considerados como explicaciones:

El supuesto equivalente:

Para cada paso podemos afirmar que la táctica (el cómo) va a lograr el paso de la estrategia. Esa afirmación puede ser revisada de varias formas:

- No hay necesidad de una acción para lograr la estrategia.
- No es posible tomar esa acción.
- Existe otra alternativa mejor.
- Existe la necesidad de una acción adicional.

El supuesto necesario:

Un paso es necesario para lograr su paso superior correspondiente, el supuesto necesario debe ser explícito, explica por qué ese paso es necesario (como parte del grupo) para lograr el paso superior.

El supuesto suficiente:

Para cada grupo de pasos se afirma que el grupo es suficiente para lograr el paso superior correspondiente, el supuesto que

sustenta esta afirmación debe ser explícito. El supuesto suficiente explica por qué todos los pasos del grupo del nivel inferior correspondiente son suficientes para lograr este paso.

Construyendo el Árbol de E&T para el Grupo TECH

El grupo Tech por ser una empresa con diferentes tipos de negocios, no se adaptaba a los arboles genéricos diseñados por el Dr. Goldratt, por esta razón se creó un árbol de estrategias y tácticas que satisfaga las necesidades de todo el grupo Tech (CDC y Puntos de Venta) ver Apéndice B.

Toda empresa tiene una visión que es una fuente de inspiración para un negocio y representa la guía e iniciativa que ayuda a trabajar por un mismo motivo ya una misma dirección. El grupo Tech tiene una visión TOC que es llamada “Visión Viable” que dice lo siguiente:

“*Una Compañía es una compañía Siempre Próspera; que incrementa continua y significativamente el valor (incrementar valor: estabilidad en la curva verde, desempeño en la curva roja, Ver Gráfico) para sus stakeholders - empleados, clientes y accionistas (una Visión Viable)” ver Figura 3.8.*

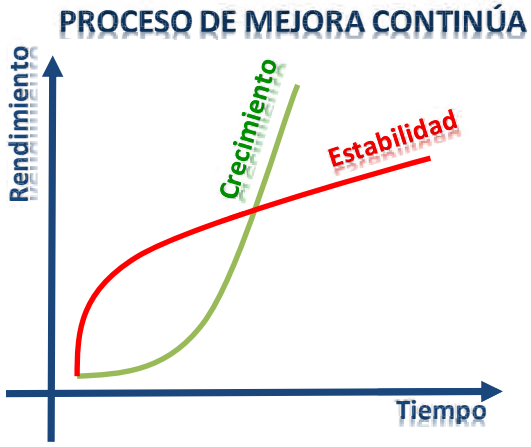

FIGURA 3.8. Esquema de la Visión Viable
FUENTE: GRUPO TECH

Para alcanzar una Visión Viable (VV) se necesita hacer un salto en rentabilidad mientras las ventas se incrementan exponencialmente año tras año (y hacerlo otra vez), transforma a una compañía en una Compañía Siempre Próspera.

Para lograr una mejora significativa en el desempeño financiero de una empresa es necesario tener una Ventaja Competitiva Decisiva - VCD, que satisfaga una Necesidad Significativa de los clientes.

Para lograr la Visión Viable, se construyó unas ventajas competitivas decisivas y las capacidades para capitalizar en ella,

en mercados lo suficientemente grandes sin agotar los recursos de la Compañía y sin correr riesgos reales.

Las dos ventajas competitivas decisivas son (Ver Tabla 8):

TABLA 9
VCD DEL GRUPO TECH

VENTAJA COMPETITIVA DECISIVA	
EMPRESA	**VCD**
TECH	Rotación de Inventario (IT)
TECHTRON	Disponibilidad

La ventaja competitiva de Tech se obtiene al proveer una “sociedad" que provee vueltas de inventario superiores (mejor disponibilidad junto con una reducción sustancial de inventarios), cuando el resto de los parámetros se mantienen igual.

Se cambiará la forma de operar basado en “pronóstico” a una nueva forma basada en consumo diario, que incrementará dramáticamente las vueltas de inventario.

La ventaja competitiva de Techtron se obtiene cuando el mercado conoce la Disponibilidad en la Empresa es extremadamente elevada.

Toda planeación estratégica debe incluir tres aspectos importantes:

- Construir una VCD.
- Capitalizar sobre la VCD, diseñando y vendiendo una Oferta Irrechazable (mercadeo y ventas).
- Sostener en el tiempo la VCD

3.2.3.1 Construir

En esta fase el Grupo Tech, construyo una ventaja competitiva decisiva en el cual se apoyó con los procesos del Árbol de Estrategias y Tácticas que son los siguientes:

- Proceso para calcular el inventario objetivo para la bodega de producto terminado de la planta de producción
- Proceso para ajustes en las prioridades de las órdenes de producción

- Proceso para la administración de las prioridades de producción
- Proceso para calcular el inventario objetivo en el centro de distribución central (CDC)
- Proceso de negociación con los proveedores
- Proceso para ordenar diariamente a los proveedores
- Políticas para prevenir el deterioro de la capacidad protectora de proveedores
- Proceso para el sistema de administración dinámico de amortiguadores
- Proceso para encontrar y manejar las perturbaciones del flujo
- Proceso para establecer una tienda referencia (Techtron)
- Proceso para calcular el inventario objetivo en los Almacenes Techtron
- Proceso para reposición desde el centro de distribución central (CDC)
- Proceso para realizar pedidos frecuentes a los Proveedores

- Proceso para la gerencia de amortiguadores de los almacenes
- Proceso para la expeditar en los almacenes

3.2.3.2 Capitalizar

Una vez alcanzada y diseñada la VCD se debe Capitalizar sobre ella, es decir: hacer dinero. Por lo tanto es necesario preparar y vender una oferta de negocios para que el cliente entienda, cuantifique y perciba los beneficios de comprarnos. Esto significa, que es indispensable realizar una oferta de ventas que se robusta y sostenible en el tiempo.

Para lograr una capitalización a largo plazo el Grupo Tech creó los procesos alineados al árbol de Estrategias y Tácticas que son:

- Proceso de Ventas del grupo Tech
- Proceso para vender la oferta de vueltas de inventario a clientes Prospectos.

3.2.3.3 Sostener

Después de construir y capitalizar una VCD, se desea capitalizar continuamente sobre ella, identificado los pocos proyectos que aumentan la Respuesta operativa de la empresa (Sincronización entre Operaciones, Mercadeo, Ventas y Finanzas).

Los mecanismos para sostener la empresa consisten en procesos y políticas proyectadas a largo plazo que es la siguiente:

- Políticas para proteger y mantener el flujo desde los proveedores