ETAPA 3: FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

3.1. Investigación exploratoria de alternativas de solución

El Proyecto ICE Card 2012 tiene como objetivo final aumentar las ventas de los productos del grupo *The Coca-Cola Company* en la Zona Centro de México. Para lograr esto, los criterios ICE, previamente detallados, deben ser ejecutados por los menos al 97%, objetivo para el año 2012. Los criterios ICE pueden ser mejor ejecutados si el personal de Coca-Cola FEMSA les conoce perfectamente, requisito esencial para su buena aplicación. Las copas anuales KO y KOF contribuyen en motivar al personal para ejecutar bien estos criterios.

El Proyecto ICE Card 2012 permite la realización de los objetivos del párrafo anterior gracias a la capacitación del personal Coca-Cola FEMSA de la Zona Centro y la evaluación de sus conocimientos de los criterios ICE.

Sin embargo, la ejecución del Proyecto ICE Card 2012 tuvo algunas dificultades anteriormente detalladas en la etapa 2, como la participación escasa del personal de Coca-Cola FEMSA de la Zona Centro en las evaluaciones. A esta participación escasa se adiciona un resultado bajo de los promedios obtenidos en los exámenes evaluando los conocimientos del personal en los criterios ICE.

Se considera que estos dos problemas son relacionados entre sí, puesto que los conocimientos del personal no pueden mejorar si este no participa en evaluaciones y exámenes que tienen por objetivo mejorar continuamente sus conocimientos de los criterios ICE.

Luego, se consideran varias alternativas de soluciones para corregir este problema y que el Proyecto ICE Card 2012 se pueda aplicar de manera adecuada.

- <u>Alternativa 1: incentivar el personal en la participación por medio de recompensas individuales</u>

Una manera de aumentar la participación del personal de Zona Centro en salidas a mercados para evaluar clientes sería establecer un sistema de recompensas individuales a los que cumplen con los requisitos del Proyecto ICE Card 2012.

Este sistema de recompensas debe contestar a dos preguntas: 1. ¿En qué forma se presentarían las recompensas? y 2. ¿Con qué frecuencia serían distribuidas las recompensas?

Para contestar a la primera pregunta, se considera diversas formas de recompensas: efectivo, premios/regalos y tickets de promoción sobre productos del grupo *The Coca-Cola Company*. Se podría considerar más formas de recompensas pero estas son las que su aplicación es más probable.

Las recompensas individuales en efectivo deberían ser de un monto suficientemente alto para incentivar al personal a la participación. Los premios ó regalos deberán también ser de un valor suficientemente importante para ser valuado por el personal. Los tickets de promoción sobre los productos del grupo *The Coca-Cola Company* tienen la ventaja de tener un costo bajo para la empresa y posiblemente aumentar las ventas de la empresa.

Para contestar a la segunda pregunta (¿Con qué frecuencia serían distribuidas las recompensas?), se debe tomar en cuenta que los exámenes de ICE se efectúan dos veces al mes, y las salidas a mercados para evaluar a clientes se efectúa una vez al mes. Entonces las recompensas individuales ó deberían ser distribuidas con la misma frecuencia que los exámenes (una ó dos veces al mes), ó se consideraría un sistema de recompensas individuales acumulativo, que tomaría en cuenta cuántas veces las personas de la empresa se fueron a evaluar en un periodo de tiempo delimitado.

La primera opción tiene la ventaja de realmente incentivar al personal a la participación, la segunda opción tiene la ventaja de recompensar el personal sin incurrir en un costo demasiado elevado.

- Alternativa 2: incentivar el personal a la participación por recompensas grupales

Una manera de aumentar la participación del personal de Zona Centro a las salidas a mercados para evaluar clientes sería establecer un sistema de recompensas grupales a las regiones que cumplen con los requisitos del Proyecto ICE.

Este sistema de recompensas grupales también tiene que contestar a las dos preguntas: ¿En qué forma se presentarían las recompensas? y ¿Con qué frecuencia serían distribuidas las recompensas?

Para contestar a la primera pregunta, se considera que las recompensas tienen que ser grupales, entonces estas no pueden ser las mismas que en la alternativa 1 (efectivo, premios/regalos ó tickets de promoción sobre los productos del grupo *The Coca-Cola Company*). Entonces se consideran recompensas tipo viajes grupales o un día de vacaciones ofrecido a la región que cumple con una buena participación. La primera medida tiene como ventaja de recompensar al grupo y al mismo tiempo crear una mentalidad de equipo entre sí, la segunda medida tiene como ventaja una cierta libertad dada al personal para organizar por sí mismo su tiempo libre y así estar seguros de que la recompense les conviene a todos.

La segunda pregunta tendrá las mismas respuestas que las dadas en la alternativa 2, es decir ó una frecuencia que sigue la frecuencia de los exámenes y salidas a mercados para evaluar a clientes – una ó dos veces al mes – ó una frecuencia menos elevada con un sistema de recompensas grupales que tomaría en cuenta el acumulativo de las participaciones del grupo de personas de la región. Como en la alternativa 1, la primera opción tiene la ventaja de realmente incentivar al grupo de personas de la región a la participación, mientras la segunda opción tiene la ventaja de recompensar el grupo de personas de la región sin gastar un costo demasiado elevado.

- Alternativa 3: incentivar el personal a la participación por un seguimiento continuo de las actividades

Otra manera de aumentar la participación del personal de Zona Centro en las salidas a mercados para evaluar clientes sería seguir de manera continúa las actividades de las personas que laboran en la empresa para que cumplan con sus obligaciones. Este seguimiento sería iniciado por los representantes de la dirección hacia el personal que tiene que ejecutar las obligaciones del Proyecto ICE Card 2012 (hacer los dos exámenes por mes y salir a mercados para evaluar a clientes una vez al mes).

Esta medida puede parecer la menos "popular", en el sentido que no consiste realmente en una motivación al personal. Sin embargo, esta alternativa tiene la ventaja de no proporcionar ningún gasto económico para la empresa.

Además, no se tiene que olvidar que el Proyecto ICE Card 2012 no es opcional y su participación es obligatoria para todo el personal que labora en Coca-Cola FEMSA. Entonces proporcionar un sistema de recompensas – que sean individuales o grupales – puede constituir una prueba de debilidades ó incapacidades de parte de la empresa en no cumplir con sus metas.

Este seguimiento sería efectuado por los representantes de la dirección de cada región sobre su personal regional. Se podría elaborar un sistema de medidas en caso de que el personal no cumple con la participación en los exámenes y a las salidas a mercados para evaluar a clientes.

Esta medida puede ser inmediata si uno no participó en un examen y/ó salida a mercados, ó por medio de advertencias – pudiendo ir hasta un número de tres advertencias antes de la medida.

Además esta medida podría presentarse por ejemplo con la entrega de un trabajo adicional a realizar en el marco de la empresa.

3.2. Evaluación de alternativas de solución

En esta parte se evalúa las tres alternativas detalladas en la parte anterior.

- Alternativa 1: incentivar al personal a la participación por medio de recompensas individuales

Esta alternativa representa la mejor medida para incentivar al personal de Coca-Cola FEMSA en la participación en los exámenes y salidas a mercados para evaluar clientes. Efectivamente, esta medida tiene la ventaja de motivar de manera individual a cada persona que labora en la empresa, lo que tendrá como efecto motivar a cada persona a efectuar sus obligaciones relacionadas con el Proyecto ICE Card 2012.

Además, esta medida es más justa que la alternativa 2 – la cual recompensa de manera grupal – porque cada persona es responsable de sus resultados.

Sin embargo, esta alternativa es también la más cara para la empresa. Efectivamente, las recompensas pueden alcanzar un número de 375, esta cifra representando el número de personas laborando en la empresa a nivel Zona Centro y que debe cumplir con los exámenes y las salidas a mercados para evaluar a clientes. Si la decisión sobre la forma de las recompensas se dirige hacia el efectivo ó los premios/regalos, como estos deben tener un valor suficiente para incentivar al personal – como por ejemplo 300 pesos mínimo, entonces el gasto podría alcanzar: 300 * 375 = 112,500 pesos.

Este gasto se tendría que multiplicar por la frecuencia de distribución de las recompensas, representando un costo consecuente para la empresa.

- Alternativa 2: incentivar al personal a la participación por recompensas grupales

Esta alternativa tiene la ventaja de reducir el gasto previsto en la alternativa 1, gracias a una agrupación de las recompensas y de las personas que se beneficiarían de estas.

Además esta alternativa tiene el beneficio de poder crear un sentimiento de solidaridad entre los empleados: efectivamente, las recompensas serían

distribuidas únicamente si la participación promedio del grupo de personas fue suficiente, y si la recompensa constituye un viaje para los miembros de este grupo, la relación y la mentalidad de equipo puede aumentar.

Sin embargo, esta ventaja previamente citada puede al revés constituir un problema para la empresa y su ambiente: efectivamente, esta alternativa puede parecer injusta para los empleados que sí participaron en las obligaciones del Proyecto ICE Card 2012, pero cuyo grupo perdió porque los otros miembros no participaron. El efecto sería entonces contrario al esperado.

Además, estas mismas personas pueden perder interés en cumplir con los objetivos del Proyecto ICE Card 2012 (exámenes y evaluaciones de clientes) porque sus esfuerzos no fueron recompensados.

- Alternativa 3: incentivar al personal a la participación por el seguimiento de las actividades del personal

Esta alternativa parece a primera vista una medida menos agradable en comparación a las dos primeras alternativas. Efectivamente, de las tres alternativas posibles para solucionar el problema de participación del personal de Coca-Cola FEMSA en los exámenes y en las salidas a mercados para evaluar a clientes, esta opción es la única que no consiste realmente en una recompensa material para el personal.

Sin embargo, ya se explicó que esta alternativa tiene la ventaja de no proporcionar ningún gasto económico para la empresa. En este aspecto, sigue siendo la única alternativa en no generar gastos para la empresa.

Además, como se ha mencionado anteriormente, Proyecto ICE Card 2012 no es una tarea opcional para el personal de Zona Centro: su participación es obligatoria a todo el personal que labora en Coca-Cola FEMSA, al nivel Zona Centro. Luego, proporcionar un sistema de recompensas – que sean individuales o grupales – representaría una falla por parte de la empresa que no pudo hacer respetar los requisitos de su proyecto.

3.3. Selección justificada de una solución

Se decidió seleccionar la alternativa 3: incentivar el personal a la participación por el seguimiento continuo de las actividades del personal.

Los criterios para esta selección fueron el costo para la empresa, la efectividad de la solución y la coherencia con la cultura organizacional de la empresa.

- Costo para la empresa

  De las tres alternativas previamente detalladas, la número 3 fue la única que no representa ningún gasto económico para la empresa.

- Efectividad de la solución

  Este criterio se refiere al nivel de participación del personal en las obligaciones relacionadas al Proyecto ICE Card 2012. Mientras más elevada es la participación, más eficiente es la alternativa. De las tres opciones vistas anteriormente, la 1 y la 3 son las más eficientes, la primera motivando al personal de manera individual, la segunda siguiendo al personal de manera individual también.

  Se vio que la alternativa 2 – la cual otorga recompensas grupales – podría tener una gran eficiencia si un ambiente de solidaridad se cree, pero también tiene un riesgo que ocurra lo contrario.

- Coherencia con la cultura organizacional

  Este criterio toma en cuenta la cultura organizacional de la empresa en la toma de decisión para seleccionar una de las tres alternativas. Se recuerda cuáles son los valores de la empresa Coca-Cola FEMSA:

  - Pasión por el servicio y Enfoque al Cliente/Consumidor: garantizar la completa satisfacción de clientes internos y externos y consumidores, ofreciendo productos y servicios que cumplen con los más altos estándares de calidad.
  - Innovación y Creatividad: enfocar el talento personal y profesional hacia el desarrollo de ideas nuevas y creativas para el logro de los objetivos de la empresa, en un ambiente de aprendizaje continuo.

- Calidad y Productividad: hacer uso adecuado de los recursos de la organización manteniendo un enfoque hacia los procesos, procedimientos y sistemas de calidad para minimizar costos y maximizar resultados.
- Respeto, Desarrollo Integral y Excelencia del Personal: fomentar un ambiente propicio para las relaciones basadas en la consideración y el respeto, en el que el desarrollo resulte la clave de la competitividad de la organización y de sus integrantes.
- Honestidad, Integridad y Austeridad: actuar de manera congruente con los valores y principios de la empresa, asumiendo nuestras responsabilidades morales, económicas y sociales.

Viendo a estos valores, se enfocará en dos aspectos esenciales de la cultura organizacional: “Respeto, Desarrollo Integral y Excelencia del Personal”, y “Honestidad, Integridad y Austeridad”. De las tres alternativas propuestas, la alternativa 3 es la que más respeta los valores: respeto de las ambiciones del Proyecto ICE Card 2012, excelencia del personal en cumplir con sus obligaciones (hacer los exámenes y salir a mercados para evaluar a clientes), austeridad de la empresa, es decir reducir al máximo los gastos superficiales.

En conclusión, la alternativa 3 – incentivar el personal a la participación por presión de la dirección – “gana” en todos los criterios de selección de la solución.

3.4. Formulación de la propuesta de solución integrada al diagnóstico

Se decidió que la alternativa 3 – seguir a las actividades de las personas laborando en la empresa para que cumplan con los dos exámenes por mes y la salida a mercados para evaluar a clientes una vez al mes – sería la mejor para solucionar el problema de la participación escasa del personal de Zona Centro a los exámenes y salidas a mercados para evaluar clientes.

Se vio que esta alternativa es la mejor tomando en cuenta criterios como costo para la empresa, eficiencia de la solución y coherencia con la cultura organizacional de la empresa Coca-Cola FEMSA.

Efectivamente, tiene la ventaja de no proporcionar ningún gasto económico para la empresa. Al contrario esta alternativa puede generar entradas económicas en la empresa si después de tres advertencias el empleado no cumplió con sus obligaciones relacionadas con el Proyecto ICE Card 2012. Efectivamente, si no cumple con la participación, se tomará como medida unas medidas (un trabajo adicional relacionado con el proyecto para la empresa).

Este seguimiento sería efectuado por los representantes de la dirección de cada región sobre su personal regional. Como ya fue mencionado, se elaborará un sistema de medidas en caso de que el personal no cumpla con la participación en los exámenes y las salidas a mercados para evaluar a clientes.

Las medidas y advertencias serán registradas en una base de datos para ver el número de personas que incumplen con la presentación de los exámenes y de las salidas a mercados para evaluar a clientes.

Se pronostica un cambio importante en la participación con un aumento significativo del porcentaje de participación en los exámenes y evaluaciones de clientes: del 1/3 del personal que participa actualmente, se espera un aumento importante alcanzando por lo menos los 80% de participación.

Se espera que de esta alza de participación un aumento del promedio general de las calificaciones a los exámenes puesto que estos contribuyen en un aprendizaje continuo de los criterios ICE.