



CONSTRUYENDO NUEVAS COMPETENCIAS FEMSA

Karen Sontay
Rodrigo Villacinda
Karl Bech
Julio Ruiz
Juan Pablo González

AÑO 2024

ANTECEDENTES DE FEMSA

1890

Fundación de Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, Nuevo León por Isaac Garza y otros empresarios. Inicio con la cerveza Carta Blanca.

1985

Fusión histórica de las cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma, marcando una nueva era en la industria cervecera mexicana.

1988

Creación de FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.) después de una reestructuración de la deuda, agrupando compañías cerveceras, de empaque, refrescos y comercio.

1993

Asociación con The Coca Cola Company que adquiere el 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA y la colocación del 19% del capital en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el New York Stock Exchange (NYSE).

1994

Adquisición del 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina.

1995

José Antonio Fernández asume la Dirección General de Grupo FEMSA, iniciando un proceso de transformación enfocado en liderazgo y negocios.

2001

Implementación del sistema TOPS (Sistema de Administración en una Página) para alinear esfuerzos y competencias con la estrategia y cultura de trabajo.

2002

Derechos reservados del material por la Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, consolidando la educación y formación en gestión empresarial dentro de FEMSA.

Problemas

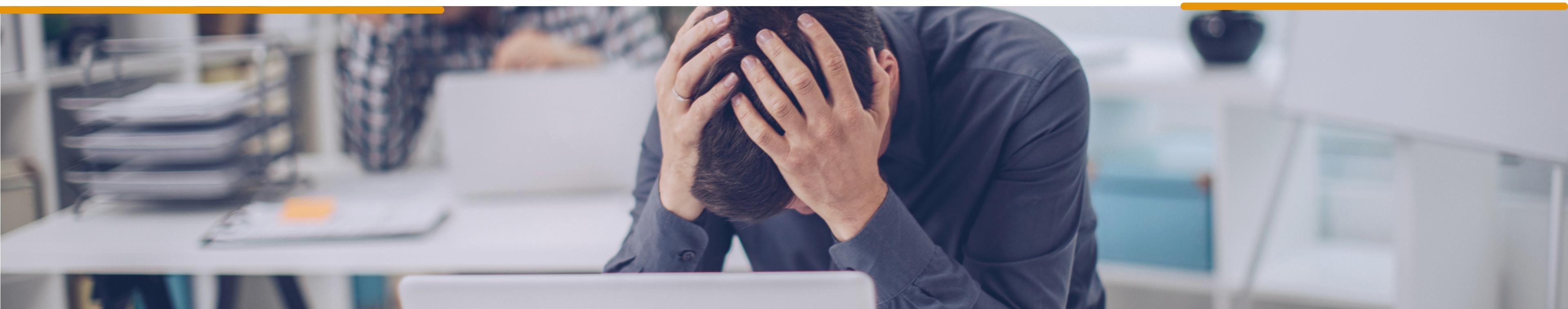
Competencia entre objetivos de diferentes direcciones

Falta de delegación de responsabilidades por parte de directivos y ejecutivos

Desarrollo insuficiente de competencias en colaboradores debido a la falta de delegación

Transmisión informal de valores organizacionales dependiente del estilo de liderazgo del jefe directo

Preferencia de algunos ejecutivos y directivos por no utilizar el Sistema en distintas unidades de negocio



Oportunidades

Alinear los esfuerzos y competencias del personal con la estrategia y cultura de trabajo

Avanzar en el despliegue del Sistema a otros niveles de la organización

Utilizar políticas y prácticas de Recursos Humanos para consolidar el Sistema TOPS en cada unidad de negocio

Mejorar la comunicación y comprensión de los conceptos del Sistema TOPS a través de un entrenamiento adaptado a las características de la empresa

Identificar oportunidades de mejora a través de la revisión mensual de seguimiento con los miembros del equipo



FODA

FORTALEZAS

- FEMSA tiene una definición clara de sus valores grupales.
- Es una fuente de empleo en constante crecimiento, lo que impulsa el desarrollo socioeconómico en las comunidades donde opera.
- Ofrece un rendimiento adecuado a sus accionistas.
- Goza de una sólida posición financiera, con ganancias operativas duplicadas y una estructura de capital significativamente fortalecida, lo que la convierte en un grupo capaz de competir exitosamente en sus diversos mercados.
- Cuenta con una dirección estratégica sólida y ha implementado una filosofía que continuará guiando su crecimiento.

DEBILIDADES

- Discrepancia en la adopción de la metodología TOPS entre distintas áreas del negocio.
- Escepticismo de muchos colaboradores hacia esta metodología.
- Existencia de diversos métodos para establecer y dar seguimiento a las metas.
- Competencia entre los objetivos de cada dirección en varias ocasiones.
- Falta de delegación de responsabilidades por parte de directivos y ejecutivos, lo que impide el desarrollo de competencias en los colaboradores.
- Transmisión informal de valores organizacionales, dependiendo únicamente del estilo de liderazgo del jefe.
- Claridad insuficiente en la explicación del sistema TOPS.
- Temor y resistencia al cambio.
- Preocupación entre los empleados por perder bonificaciones, especialmente al establecer metas, debido a la incertidumbre sobre alcanzar los objetivos.

FODA

OPORTUNIDADES

- Expansión a nuevos mercados: FEMSA podría expandirse a nuevos mercado, ya que ha logrado duplicar sus ganancias operativas y fortalecido significativamente su estructura capital.
- FEMSA podría realizar adquisiciones para expandir su negocio o entrar en nuevos mercados.
- Se espera que el mercado de bebidas embotelladas continúe creciendo en Latinoamérica y el Caribe, lo que ofrece a FEMSA una oportunidad para expandir su negocio.

AMENAZAS

- Los cambios en las regulaciones, como impuestos a las bebidas azucaradas o restricciones a la publicidad, podrían afectar negativamente a FEMSA.
- Las empresas que venden bebidas alternativas, como agua embotellada o bebidas caseras, podrían representar una amenaza para FEMSA.
- Los consumidores pueden cambiar sus hábitos de consumo.

METODOLOGÍA TOPS



El objetivo de implementar la metodología TOPS es poder cambiar/adaptar la cultura de trabajo.



El Sistema de Administración en una Página (TOPS) es un enfoque utilizado en la toma de decisiones, especialmente en el ámbito de la gestión y la planificación estratégica.



MÓDULOS DE TOPS

Enfoque estratégico

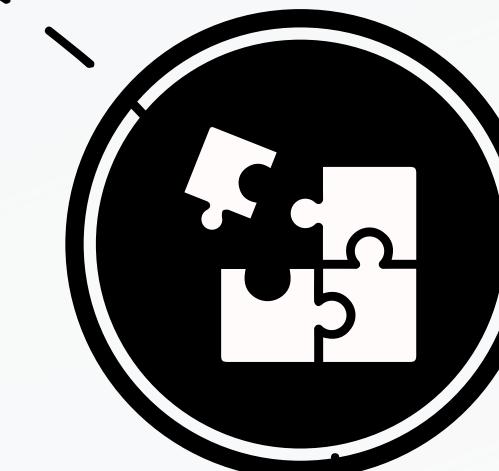
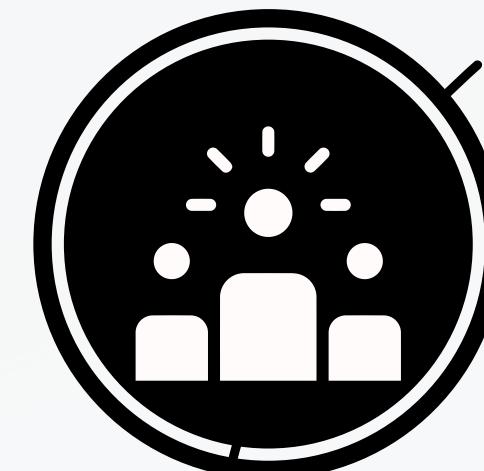
Se verifica que la forma de hacer negocios esté alineada con el objetivo principal y se asegura su cumplimiento.

Cultura

Delegar responsabilidades a los colaboradores por medio de la comunicación, estableciendo proceso y estandares.

Responsabilización

El factor crítico de éxito es la transmisión de valores y responsabilidades. Implementar herramientas visuales ayudará a tener claros estos factores.



MÓDULOS DE TOPS

Revisión de equipos

Se validan el cumplimiento de las responsabilidades mediante la cuantificación de los resultados obtenidos por los visualizadores.

Competencias individuales

Se fortalecen los comportamientos clave de cada individuo, agregando nuevas competencias como negociación y resolución de conflictos

Revisión vertical

Se verifica que los objetivos tanto de los equipos como de cada individuo estén alineados para contribuir a la mejora continua y a la misión de la empresa, evitando que el trabajo se realice de manera individualizada.



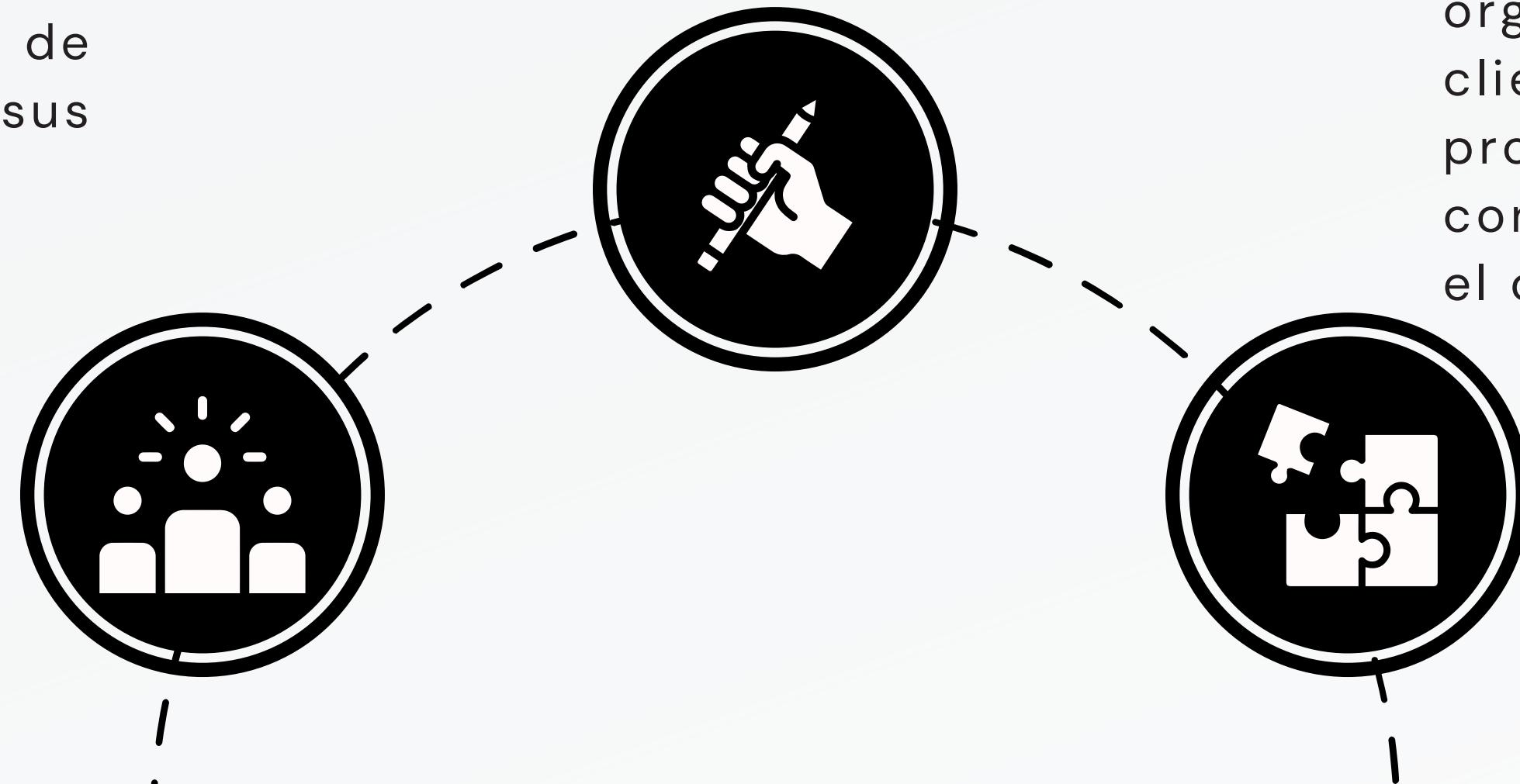
MÓDULOS DE TOPS

Liderazgo

Establecer procesos para que su seguimiento, se unifique en uno solo; mediante la comunicación de cada uno de sus colaboradores.

Revisión lateral

Impulsar las habilidades de negociación entre el personal de la organización con clientes y proveedores, esto con el fin de cumplir el objetivo principal.



PLAN DE ACCIÓN

Enfoque estratégico

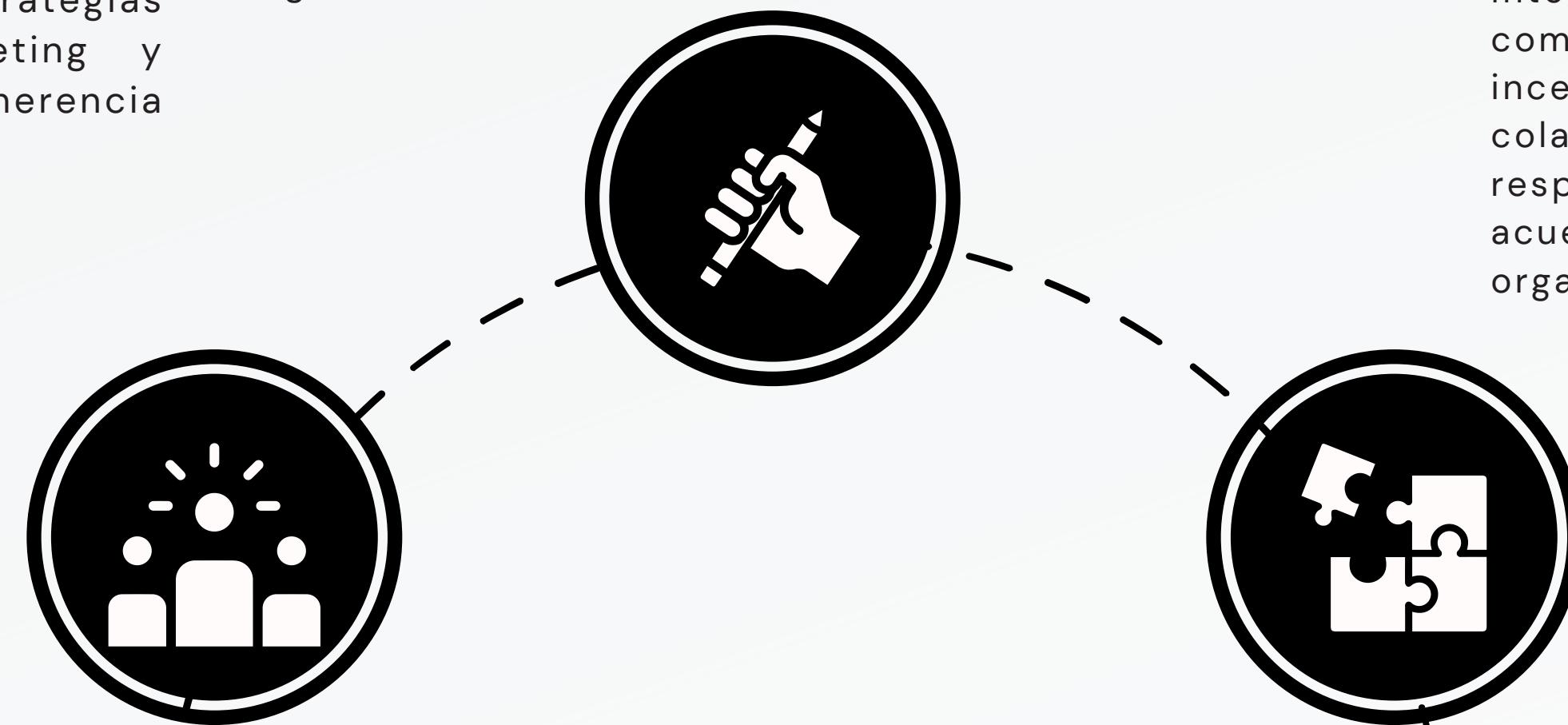
- Realizar revisiones periódicas de cada unidad de negocio para asegurar que sus estrategias estén alineadas con los objetivos generales de FEMSA. Esto puede implicar la evaluación de las estrategias de ventas, distribución, marketing y operaciones para garantizar coherencia con los objetivos corporativos.

Cultura

- Implementar un programa de capacitación para directivos y supervisores sobre cómo delegar tareas de manera efectiva, estableciendo procesos claros de comunicación y seguimiento en áreas como la cadena de suministro y la gestión de ventas.

Responsabilización

- Crear un sistema de reconocimiento que premie el comportamiento alineado con los valores de FEMSA, como la integridad, la responsabilidad y el compromiso con la excelencia, incentivando así a los colaboradores a asumir responsabilidades y actuar de acuerdo con la cultura organizacional.



PLAN DE ACCIÓN

Revisión de equipos

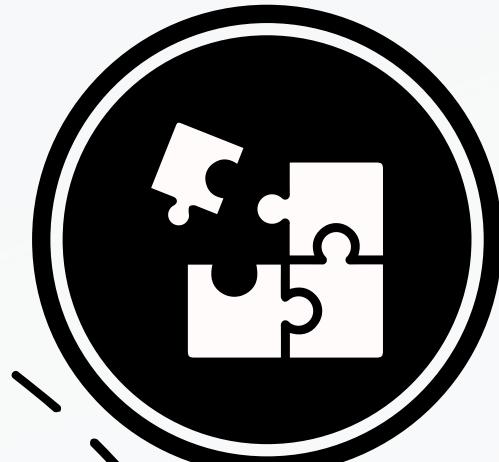
- Desarrollar tableros de control visual en áreas como producción y logística, donde se muestren de manera clara los objetivos, indicadores de desempeño y responsabilidades de cada equipo, facilitando así la comprensión de los compromisos y metas establecidas.

Competencias individuales

- Establecer KPIs específicos para cada departamento, como el rendimiento de las líneas de producción o la eficiencia en la distribución, y realizar revisiones periódicas para evaluar el progreso y reconocer los logros alcanzados.
- Realizar reuniones regulares de equipo para revisar los objetivos individuales y grupales, identificando oportunidades de colaboración y asegurando que todos estén alineados con la visión y misión de FEMSA.

Revisión vertical

- Implementar programas de desarrollo profesional enfocados en competencias blandas para mejorar las habilidades de liderazgo, comunicación y resolución de problemas entre los colaboradores de FEMSA.
- Ofrecer programas de formación en habilidades de comunicación y trabajo en equipo para todos los niveles de la organización, asegurando que los valores de FEMSA se transmitan de manera consistente en todo el personal.



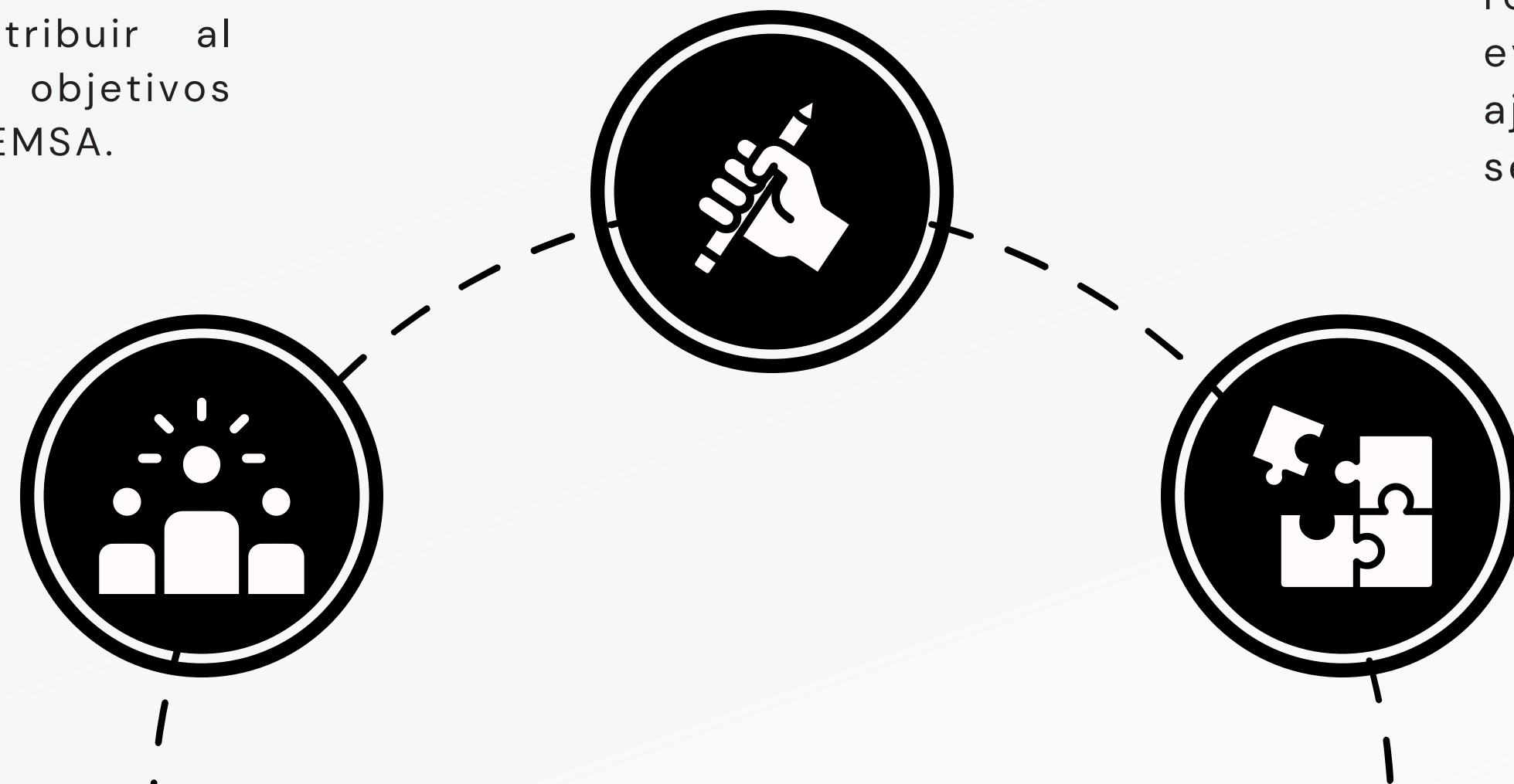
PLAN DE ACCIÓN

Liderazgo

- Ofrecer entrenamiento en técnicas de negociación y gestión de conflictos a los equipos de ventas y compras, mejorando así su capacidad para alcanzar acuerdos beneficiosos y contribuir al logro de los objetivos organizacionales de FEMSA.

Revisión lateral

- Implementar un sistema de gestión de objetivos que permita a cada colaborador establecer metas claras y medibles, y realizar revisiones periódicas para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.



CONCLUSIONES

- En conclusión, la implementación de la metodología TOPS busca transformar y adaptar la cultura laboral de la empresa, esto por medio de la implementación de un sistema de gestión de objetivos, comunicación eficiente y capacitación en las áreas de mejora.
- Optimizar la delegación de responsabilidades, comunicar eficazmente los beneficios del Sistema TOPS y alinear los esfuerzos del personal con la estrategia organizacional son pasos clave para superar desafíos y aprovechar oportunidades.
- La implementación de una metodología de casos en una organización es fundamental para el desarrollo efectivo de habilidades y competencias. Esta metodología proporciona a los individuos la oportunidad de enfrentarse a situaciones prácticas y realistas, mejorando así sus capacidades de resolución de problemas y toma de decisiones.