



**Universidad Nacional Autónoma
De México**



Facultad de Ingeniería

División de Ingeniería Mecánica e Industrial

Trabajo de Titulación por Experiencia Profesional

Implementación de Mejoras en el Área de Resurtido Aperturas

Yessica Galicia Huerta

Director: M.A. Víctor Manuel Vázquez Huarota

2009

Índice

| | |
|---|----|
| Objetivo..... | 2 |
| Introducción..... | 2 |
| Capítulo 1: Descripción de la empresa | |
| Antecedentes..... | 3 |
| Filosofía..... | 4 |
| Estructura..... | 4 |
| Organigrama..... | 6 |
| Capítulo 2: Resurtido Aperturas | |
| Proceso para la Apertura de una tienda de autoservicio..... | 7 |
| Actividades a realizar por Resurtido..... | 8 |
| Capítulo 3: Resultados de la propuesta | |
| Resultados y ventajas del nuevo proceso..... | 14 |
| Conclusiones..... | 15 |
| Bibliografía..... | 16 |
| Anexo..... | 16 |

Objetivo

Este trabajo pretende identificar y proponer acciones de mejora en áreas de oportunidad a través de análisis en los procesos establecidos para el Área de Resurtido.

Introducción

La fuerte competencia que existe entre las principales tiendas de autoservicio de nuestro país por ganar mayor participación en el mercado exige que éstas se encuentren preparadas para afrontar los cambios que se dan día con día. Esto genera en las empresas la necesidad de conformar equipos enfocados en la mejora continua.

Wal-Mart de México a través de sus formatos de autoservicio, busca todos los días ser líder e incrementar el número de clientes ofreciendo siempre precios bajos. Para poder lograr esto, dos cosas son necesarias, la primera consiste en conseguir, a través de acuerdos con proveedores, mercancía de calidad al costo más bajo y la segunda radica en hacer los procesos más eficientes. El área de logística de la empresa se ha caracterizado por ser pieza clave en el ahorro de recursos, todo esto gracias al talento de las personas que conforman el equipo y que trabajan todos los días con el objetivo de ser mejores. De aquí se desprende mi participación en esta empresa como parte del equipo encargado de abastecer las tiendas nuevas a nivel nacional. Por tanto, este trabajo consiste en identificar áreas de oportunidad a través de diferentes metodologías y proponer acciones de mejora.

Capítulo 1: Descripción de la empresa

Antecedentes

En 1958 se creó la primera tienda de autoservicio en México bajo el nombre de Aurrera, presentándose con una propuesta de descuentos, autoservicio y surtido. Posteriormente, en 1991 se fusiona con Wal-Mart y surge lo que al día de hoy es Wal-Mart de México, la firma individual que mayor empleo otorga en el país.¹

Wal-Mart de México es una empresa que cuenta con diferentes tipos de negocios como tiendas de autoservicio, departamentales y restaurantes. En México, es la compañía líder en autoservicio gracias a la variedad de formatos que tiene, como son: Bodega Aurrera, Mi Bodega Aurrera, Bodega Aurrera Express, SAM'S Club, Superama, Wal-Mart Supercenter, Suburbia y Restaurantes VIPS.



Figura 1: Logos de los Diferentes Formatos que Conforman la Empresa Wal-Mart de México.

A continuación se da la descripción de los diferentes formatos de autoservicio que funcionan al día de hoy.

¹ Revista expansión

<http://www.elimparcial.com/EdicionEnLinea/Notas/Nacional/15062009/382310.aspx>

Bodega Aurrerá

- Precios bajos en productos de la canasta básica.
- Cuenta con un catálogo de entre 18,000 y 20,000 artículos.
- Se encuentra dirigido a personas de nivel medio y bajo.
- No cuenta con servicio de aire acondicionado.
- Estacionamiento pequeño.
- No cuenta con bodega, por lo que toda la mercancía se encuentra en el piso de ventas.
- Ubicado en medianas y grandes ciudades.

Mi Bodega Aurrerá

- Precios bajos en productos de la canasta básica.
- Cuenta con un catálogo de entre 8,000 y 12,000 artículos.
- Se encuentra dirigido a personas de nivel medio y bajo.
- No cuenta con servicios de aire acondicionado ni estacionamiento.
- No cuenta con bodega, por lo que toda la mercancía se encuentra en el piso de ventas.
- Ubicado en pequeñas ciudades y poblaciones grandes.

Bodega Aurrerá Express

- Precios bajos en productos de la canasta básica.
- Cuenta con un catálogo de entre 1,000 y 1,500 artículos.
- Se encuentra dirigido a personas de nivel bajo.
- No cuenta con servicios de aire acondicionado ni estacionamiento.
- No cuenta con bodega, por lo que toda la mercancía se encuentra en el piso de ventas.
- Sólo tiene presencia en D.F., Estado de México, Jalisco, Monterrey y Puebla. Aunque la mayor parte se concentra en el D.F. y área Metropolitana.

Superama

- Variedad de productos especializados y líneas gourmet.
- Cuenta con un catálogo de entre 18,000 y 23,000 artículos.
- Se encuentra dirigido a personas de nivel alto, en especial a mujeres de entre 25 y 30 años que trabajan la mayor parte del día.
- Cuenta con servicio de aire acondicionado, estacionamiento, servicio vía internet y a domicilio.
- Cuenta con bodega.
- Se ubica en las principales ciudades del país.

Wal-Mart Supercenter

- Productos de canasta básica y variedad de artículos para el hogar.
- Cuenta con un catálogo de entre 30,000 y 40,000 artículos.
- Se encuentra dirigido a personas de nivel medio y alto.
- Cuenta con servicio de aire acondicionado y estacionamiento.
- Cuenta con bodega.
- Se ubica en las principales ciudades del país. La mayor concentración de tiendas de este formato se encuentra en la zona centro del país.

Filosofía

Propuesta de valor: “Ofrecer a los clientes mercancía de calidad, surtido, buen servicio y, lo más importante, precios bajos todos los días”

Visión: “Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas”

Estructura

Wal-Mart de México se organiza mediante 2 grandes áreas, denominadas: Operaciones y Staff Administrativo.

Operaciones se encarga de las actividades en tiendas y centros de distribución. Mientras que el Staff Administrativo apoya a todos los negocios a través de áreas como Asuntos Corporativos, Auditoría, Bienes Raíces, Finanzas, Legal, Mercadotecnia, Prevención de Pérdidas, Recursos Humanos, Sistemas y Logística. Es importante señalar que independientemente del trabajo que se desempeñe, todos los integrantes de la compañía estamos enfocados en el negocio de venta de mercancía.

Wal-Mart de México se encuentra en constante crecimiento por lo que cuenta con un área exclusivamente para las Aperturas de los nuevos negocios de autoservicio, cabe mencionar que en el 2008 se abrieron 151 unidades y para este 2009 se esperan abrir la misma cantidad o más. Mi participación en esta importante empresa se encuentra en esta área perteneciente al Área de Resurtido (Logística), cuya misión es: *“Asegurar a nuestros clientes el abasto adecuado y oportuno de mercancía, a través de una administración rentable y eficiente de Inventarios y espacios de exhibición, creando sinergias con nuestros socios de negocio, mediante un equipo talentoso y comprometido”.*

Organigrama

A continuación se muestra una parte del organigrama de la compañía.

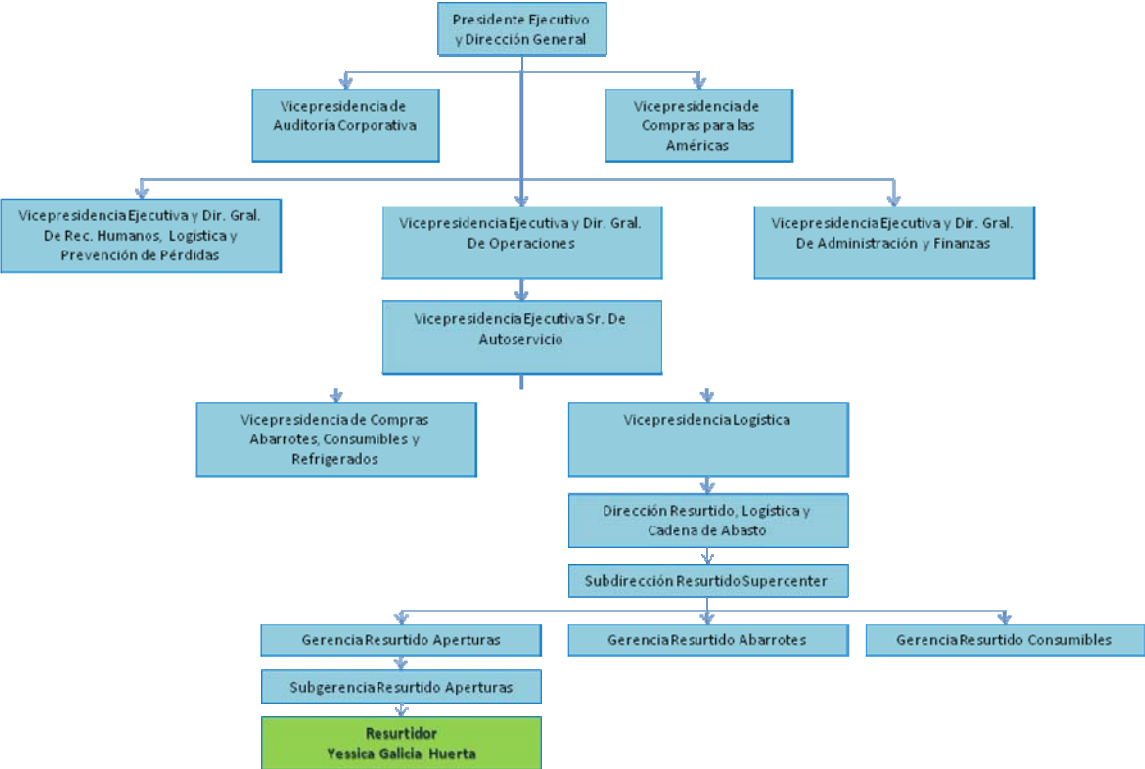


Diagrama 1: Organigrama de la Empresa Wal-Mart de México.

Capítulo 2: Resurtido Aperturas

Proceso para la Apertura de una tienda de autoservicio

La competitividad y los constantes cambios del mercado han generado en Wal-Mart la búsqueda constante de incrementar su presencia en el país a través de sus diferentes formatos. Para lograr una apertura exitosa se requiere tener toda la mercancía catalogada en la tienda, todo esto a través de la planeación, ejecución y control de las diferentes tareas que se deben cumplir en el tiempo establecido.

Mi principal contribución en el equipo es cumplir con los objetivos planteados, buscando siempre una mejora continua en mis actividades del día a día, consiguiendo resultados positivos reflejados en los indicadores establecidos.

El diagrama 2 explica el proceso de la apertura de una tienda de autoservicio.

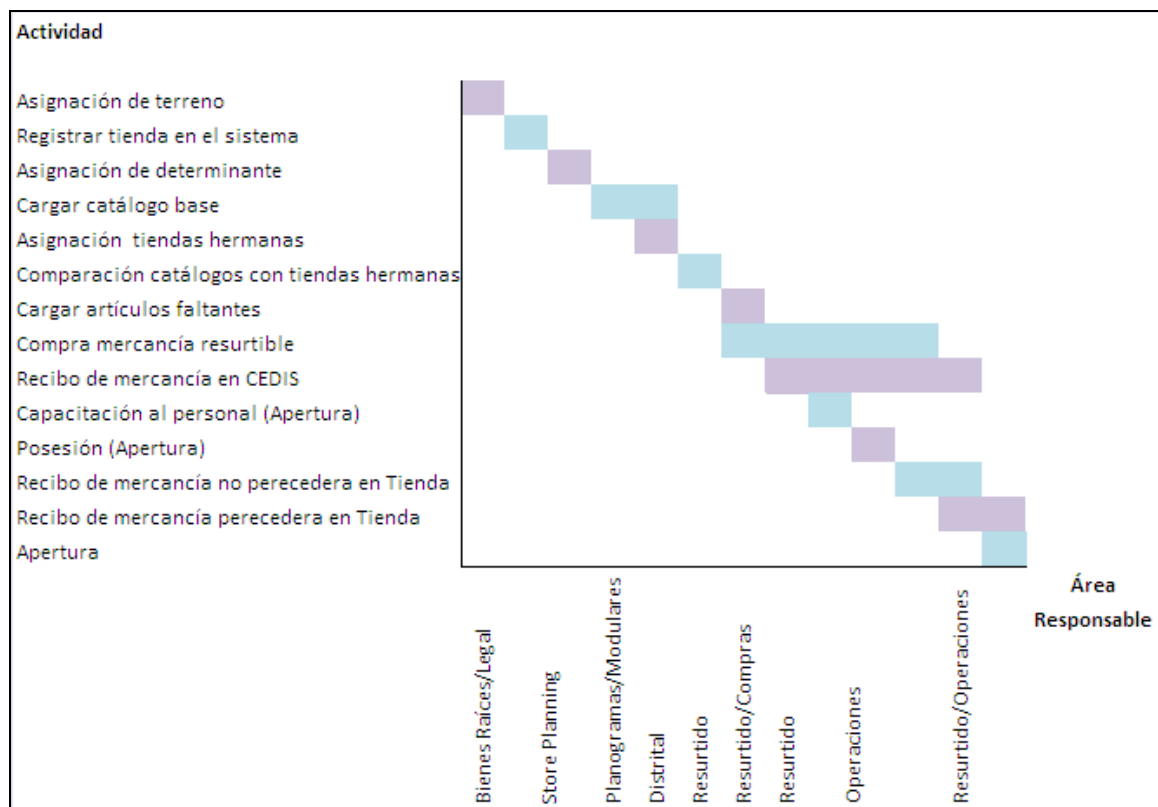


Diagrama 2: Actividades y Áreas Involucradas en el Proceso de una Apertura.

Actividades a realizar por Resurtido

A partir de la definición del catálogo de la apertura se inicia el abasto de la tienda de acuerdo a los tipos de artículos que se describen a continuación.

| Tipo | Descripción |
|------|---|
| 33 | La entrega de mercancía debe ser en el Centro de Distribución (CEDIS). A este tipo de entregas también se le conoce como Cruce de Andén |
| 37 | La entrega de mercancía debe ser directamente en las unidades de negocio |
| 20 | Mercancía nacional que se entrega por medio del CEDIS (Staple Stock) |
| 40 | Mercancía importada que se entrega por medio del CEDIS (Staple Stock) |

Tabla 1: Descripción de los Artículos Resurtibles.

Para los artículos Tipo 33, 20 y 40 la compra de mercancía es muy similar ya que son artículos que en algún punto del proceso deben cruzar por CEDIS antes de llegar a la tienda. Sin embargo, los Tipo 37 son entregados por los proveedores directamente en la tienda.

Mi responsabilidad es contar con todos los artículos Tipo 37 que conforman el catálogo de la nueva tienda. Teniendo como métricas los objetivos del área:



Figura 2: Métricas del Área de Resurtido.

Básicamente los artículos Tipo 37 se clasifican de la siguiente manera:

- Mercancía seca (no perecedera).
- Mercancía perecedera y refrigerada.

El siguiente diagrama (3) de flujo muestra la forma en la que primeramente se hacía el resurtido de las aperturas.

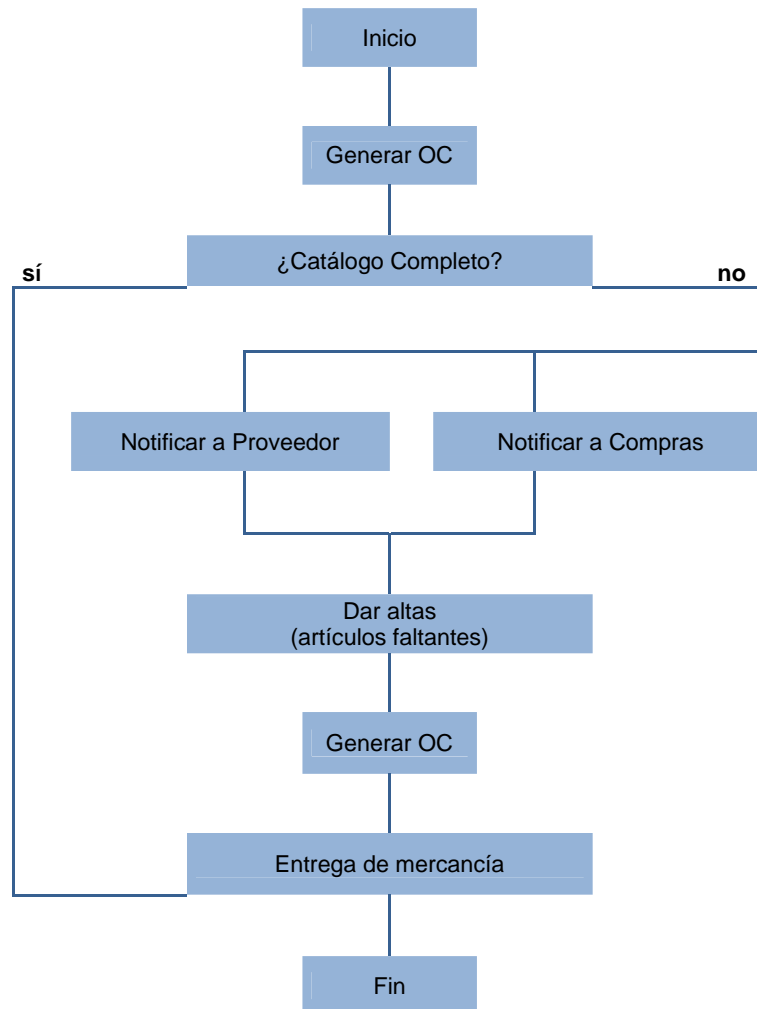


Diagrama 3: Proceso Inicial en el Área de Resurtido Aperturas.

Siguiendo este proceso se dificultaba en múltiples ocasiones conseguir los objetivos, por lo que se generó un análisis de Fuerzas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA) para identificar los aspectos por mejorar. El resultado fue el siguiente:

| | |
|---|---|
| <p>Fuerzas</p> <p>Generación de Órdenes de Compra</p> | <p>Oportunidades</p> <p>Wal-Mart es el cliente con mayor participación de compra para proveedores</p> |
| <p>Debilidades</p> <p>Falta de comunicación y seguimiento con proveedores y Compras</p> <p>Órdenes de Compra fuera de tiempo</p> <p>Falta de capacitación</p> <p>Poca o nula comunicación con Resurtidores de tiendas abiertas</p> <p>In Stock por debajo del 90% el día de la Apertura</p> <p>Excedentes de mercancía</p> | <p>Amenazas</p> <p>Catálogos incompletos y/o no regionalizados</p> <p>Cambios en fechas de Aperturas</p> <p>Corto tiempo de vida de mercancía perecedera</p> <p>Tiendas hermanas incorrectas</p> <p>Entregas directas en tienda (Logística del proveedor)</p> <p>Aperturas en lugares lejanos y poco accesibles</p> <p>Rechazos de mercancía en tienda</p> <p>Inventario insuficiente de proveedores</p> |

Tabla 2: FODA del Departamento de Entrega Directa.

A partir del análisis, se identificó el factor más fuerte y positivo con el que cuenta la división de artículos tipo 37: 'Wal-Mart es el cliente con mayor participación de compra para proveedores'. Al ser una oportunidad y no una fuerza, significa que la división es vulnerable ya que es algo externo que no depende del área en sí.

Por otro lado, las debilidades y amenazas se clasificaron de acuerdo a su importancia y tiempo de solución, con el propósito de atacar inmediatamente aquéllas que son importantes y urgentes.

| | Urgente (Solución a corto plazo) | No Urgente (Solución a largo plazo) |
|----------------------|---|--|
| Importante | <p>Falta de comunicación y seguimiento con proveedores y Compras</p> <p>Órdenes de Compra fuera de tiempo</p> <p>In Stock por debajo del 90% el día de la Apertura</p> <p>Excedentes de mercancía</p> <p>Falta de seguimiento con proveedores</p> <p>Catálogos incompletos y/o no regionalizados</p> <p>Cambios en fechas de Aperturas</p> <p>Rechazos de mercancía en tienda</p> <p>Inventario insuficiente de proveedores</p> | <p>Falta de capacitación</p> <p>Poca o nula comunicación con Resurtidores de tiendas abiertas</p> <p>Tiendas hermanas incorrectas</p> <p>Entregas directas en tienda (Logística del proveedor)</p> <p>Aperturas en lugares lejanos y poco accesibles</p> |
| No Importante | Corto tiempo de vida de mercancía perecedera | |

Tabla 3: Clasificación de Oportunidades y Amenazas.

A partir del análisis se propone una nueva forma de llevar a cabo el proceso de resurtido a través del siguiente diagrama (4) de flujo:

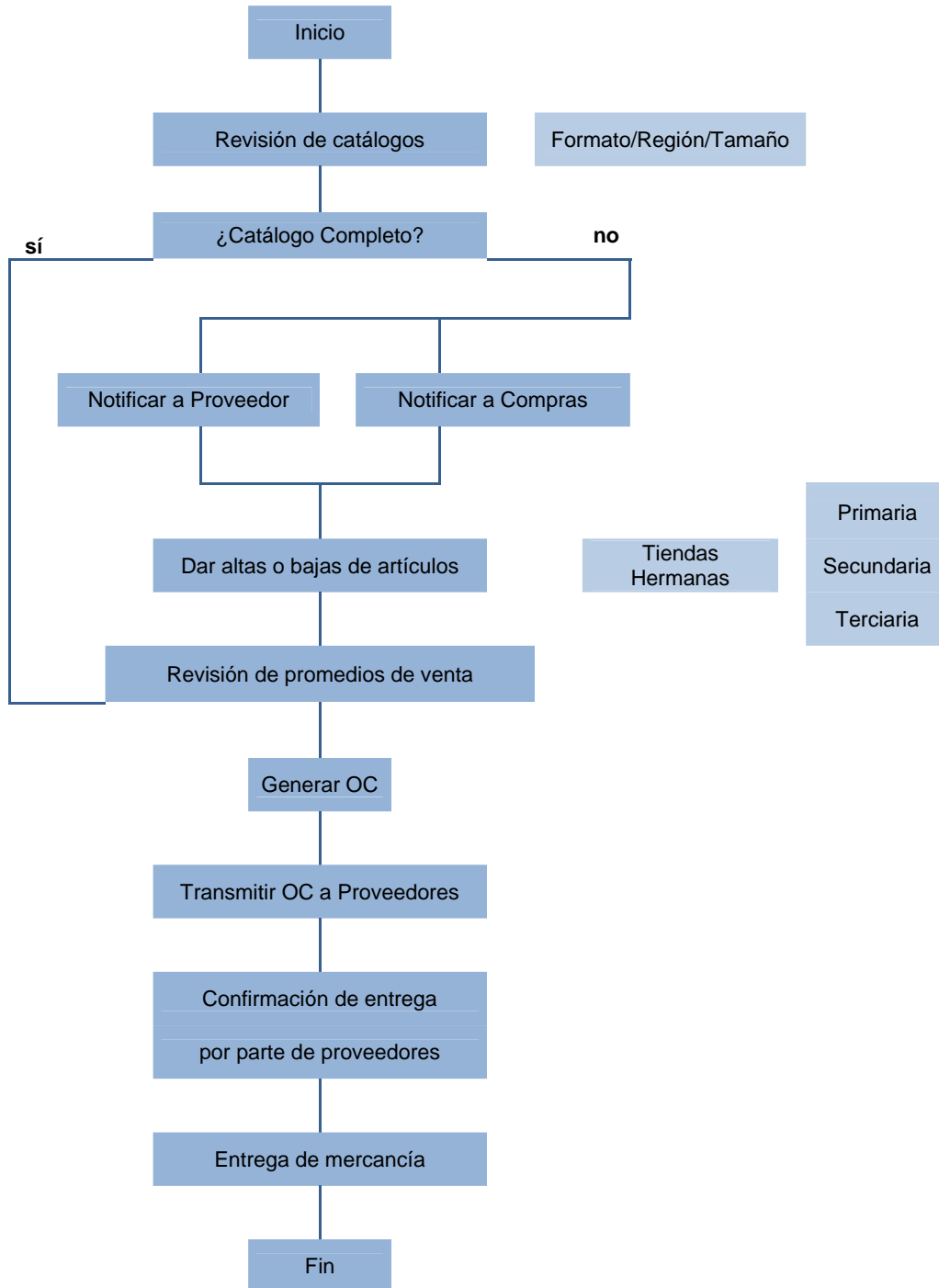


Diagrama 4: Propuesta para mejorar el proceso de una Apertura.

Para complementar el nuevo proceso, se establecieron las siguientes estrategias:

| Principales problemáticas | Estrategias Implementadas |
|--|--|
| Falta de comunicación con proveedores | Juntas de seguimiento mensuales con proveedores y/o compradores para la revisión de oportunidades con el fin de hacer los ajustes pertinentes. |
| Rechazos de mercancía en tiendas | Comunicación constante con las gerencias de tienda para solicitar su apoyo con la recepción correcta de la mercancía. Generación de órdenes de compra por cantidades en base a la demanda de la región. |
| Fill Rate e InStock bajo | Acuerdos con proveedores para que notifiquen en tiempo si tienen problemas con la entrega de mercancía. Participación del área de Compras con el fin de contar con catálogos correctos. |
| Órdenes de compra fuera del rango establecido para la Apertura | Ajustar las variables de Resurtido para que no se generen órdenes de compra antes de la fecha de posesión de la tienda. |
| Entregas a destiempo | Controlar la vigencia de las órdenes de compra de acuerdo a las necesidades del proveedor y de la Apertura. Compromiso por parte de proveedores de entregas completas aún cuando la apertura se encuentre en algún lugar lejano. En caso de no poder surtir, se debe notificar con tiempo para descatalogar al proveedor. |
| Catálogos incompletos y no regionalizados | Comunicación con el área de compras para tener los artículos completos de acuerdo a la región donde se encuentre la Apertura. |

Tabla 4: Estrategias para la Mejora del Proceso de Resurtido.

La importancia de contar con un proceso eficiente radica en que se tiene solo una oportunidad para que la mercancía ordenada se entregue al 100%, ya que este tipo de mercancía es entregada uno o dos días previos a la Apertura dejando sin tiempo de reacción ante los diferentes imprevistos que puedan ocurrir.

Capítulo 3: Resultados de la Propuesta

Resultados y ventajas del nuevo proceso

Ahora se describen los resultados obtenidos con la implementación de las estrategias previamente mencionadas.

| Antes | Ahora |
|---|---|
| In Stock<90% | In Stock en promedio del 97% Por primera vez se logran In Stocks del 100% |
| Fill Rate<88% | 90%<Fill Rate≤100% |
| Rechazo del 5% del total de las órdenes de compra | Rechazo del 2% del total de las órdenes de compra |
| Promedios de ventas incorrectos | Generación de Órdenes de Compra de acuerdo al desplazamiento de la mercancía según la región y el formato |
| Falta de comunicación con proveedores | Retroalimentación mensual con los principales proveedores |

Tabla 5: Tabla Comparativa

El nuevo proceso que se propone, asegura que las Aperturas cuenten con toda la mercancía, siendo redituable para la compañía y, al mismo tiempo generando la satisfacción de los clientes, lo cual es un factor importante para la empresa. Además, tener la mercancía en las cantidades adecuadas evita tener mermas que se traducen en dinero perdido y molestias con proveedores por no tener la rotación adecuada de los productos. Aunque la comunicación con proveedores también ha mejorado y esto, ha permitido que la mercancía no sólo esté en tiempo, si no que ahora ya existen propuestas para mejorar los inventarios y un mejor manejo de productos que entren en promoción.

Conclusiones

Lograr ser una empresa rentable genera una búsqueda constante de mejoras y de ahí se desprenden las oportunidades para que el talento humano proponga nuevas formas de hacer las cosas. Esto podría sonar algo fácil pero, en ocasiones los paradigmas de las personas que llevan haciendo las mismas cosas de la misma forma llega a dificultar la implementación de un nuevo proceso, y finalmente los resultados son los que logran la aceptación de las propuestas establecidas. En el caso del área de Resurtido Aperturas, existía hasta cierto punto un desorden por falta de planeación en cómo debían hacerse las cosas, además, la comunicación con proveedores básicamente era para solucionar problemas. Una vez que se empezó a trabajar con la nueva propuesta, las mejoras se vieron reflejadas en los indicadores, por tanto, también se buscó involucrar más a los proveedores en el proceso, la respuesta fue positiva creando una sinergia de trabajo favorable para todos. Por lo que era importante identificar las áreas a mejorar y empezar a trabajar sobre las estrategias planteadas lo más pronto posible ya que en el segundo semestre del año es cuando más aperturas se tienen programadas.

De ahí que los aspectos que tuvieron mayor impacto fueron: lograr tener la mercancía con inventarios suficientes en las aperturas en los tiempos adecuados, e incrementar la participación y compromiso de los proveedores que tienen mayor presencia en el negocio.

Finalmente puedo decir que la formación de Ingeniero Industrial me permitió integrar exitosamente los recursos humanos, materiales y técnicos, logrando resultados que anteriormente no se habían obtenido en el Área de Resurtido Aperturas. Aunado a esto, considero que el plan de estudios que maneja actualmente la Facultad es el óptimo, sin embargo, recomiendo a los futuros egresados que desarrollen más a fondo el manejo de hojas de cálculo, tablas dinámicas, macros, aplicaciones para administrar bases de datos, etc. con el fin de ser más competitivos en la vida laboral.

Bibliografía

Steiner, George A.
Lo que Todo Director Debe Saber
México D.F.
Trigésima segunda reimpresión. 2005.

H. BALLOW, Ronald
Logística Empresarial: Control y planificador
España
Díaz de los Santos, 2002

Anexo

Definiciones

- In Stock: Indica el nivel de abasto de la tienda. El objetivo para los Artículos Tipo 37 es del 97.5%.
- Fill Rate: Indica el nivel de entrega de los proveedores, el cual debe ser mínimo del 92%.
- Días de Inventario: La cantidad de mercancía que posee la tienda debe ser acorde a lo que establece la compañía, ya que está en función de las temporalidades de la demanda. Por ejemplo, navidad, semana santa, etc.

Abreviaturas

- CEDIS: Centro de Distribución donde los proveedores entregan la mercancía y de ahí es distribuida a las diferentes unidades de autoservicio.
- Distrital: Persona que tiene a su cargo varias tiendas de una misma región.