

49

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTILÁN**

**" IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE MERCADERIAS EN UNA  
TIENDA DE AUTOSERVICIO "**

**MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A :  
SANDRA HERRERA GARCÍA**

**ASESOR: L.A.E. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN**

287201



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA 14  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

EST. 22 de 1971.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Memoria de Desempeño Profesional:  
"Implantación del Sistema de Mercaderías en una Tienda de Autoservicio"

que presenta la pasante: Sandra Herrera García  
con número de cuenta: 8809255-1 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de Junio de 2000

PRESIDENTE L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Regino Quiróz Solís

SECRETARIO L.A.E. Jorge Reyes Torres

PRIMER SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araiza

SEGUNDO SUPLENTE L.A. José Santana Rivera

**Mamita, Papito:**

Dios los bendiga eternamente por estar siempre conmigo, yo les regalo mi corazón, el cual está lleno de amor para ustedes.

Alguien me dijo que para un padre no hay mayor bendición que tener un hijo agradecido y yo quiero contribuir con esa bendición.

Dios los siga bendiciendo y le pido que nos mantenga siempre juntos como hasta ahora.

Muchas Gracias.

**Abuelita:**

Te agradezco el amor tan profundo que me tienes y le pido a Dios que nos conceda muchos años para seguir juntas Tú y Yo.

**Hermanos: Chio, Vere, Richard y Tetos:**

Gracias por su cariño y este trabajo es un regalo para ustedes, gracias por quererme y siempre estaré con ustedes.

**Héctor**, estuve, estoy y estaré siempre contigo, gracias por ser un gran hermano.

**Glafira:**

Algo más que le agradezco a Dios es haberme regalado tu hermosa amistad, mi vida está llena de hermosos recuerdos y en ellos estás tú, pero algo que para mí es muy importante es que yo también estoy en los tuyos y lo que es aún más bonito es que en mi proyecto de vida estás presente.

Gracias por darme tu amistad, te quiero mucho.

**A mi Jurado :**

Gracias, por esta gran experiencia que hemos compartido.

Dios los bendiga por conservar y apoyar los ideales de nuestra Universidad.

**L.A.E. Arturo Sánchez:**

Gracias por su paciencia y apoyo incondicional, siempre estaré agradecida con usted y estoy a sus órdenes.

**A todos mis profesores, pero en especial a Francisco Ramírez, a Filemón Mondragón y Juan Antonio Oaxaca:**

Les agradezco su cariño, apoyo, enseñanzas pero principalmente su amistad, los quiero mucho.

# ÍNDICE

## MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

### " IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE MERCADERIAS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO "

TEMA	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO 1 EL NUEVO CAMBIO</b>	
1.1 Antecedentes	4
1.2 Sistema de Mercaderías	6
<b>CAPÍTULO 2 DESEMPEÑO PROFESIONAL</b>	
2.1 Instructor y Asesor del módulo de sistemas	15
2.2 Instructor y Líder de conversión en tienda	24
<b>CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISGNÓSTICOS</b>	46
<b>CONCLUSIONES</b>	49

## INTRODUCCIÓN

En la presente memoria plasmo el desempeño de mi trayectoria dentro de Cifra Wal Mart en la que afortunadamente formé parte de uno de los acontecimientos más importantes derivados de la sociedad conformada entre Cifra y Wal \* Mart: Implantación del Sistema de Mercaderías en las tiendas de autoservicio.

Lo anterior no solo significó instalar nuevos equipos de tecnología de punta y capacitar al personal para la operación de los mismos sino fungir como agente de cambio entre los asociados de las tiendas para la aceptación de nuevas creencias dirigidas a la productividad y desarrollo integral del asociado.

A lo largo del desarrollo de mi desempeño profesional que detallo en este documento, se identificará la mecánica y técnica con la que se llevó a cabo exitosamente la implantación del Sistema de Mercaderías de Wal Mart en las tiendas de autoservicio.

Además de lo anterior, se conocerán las cualidades generales del grupo de asociados que laboran en las tiendas y que significan la ventaja competitiva de este negocio.

Por lo cual, nos dejará convencidos del por qué Cifra ha sido la compañía más grande en cuanto a infraestructura y calidad de

personal y por tal razón buscó y logró una sociedad con la compañía de autoservicio más grande del mundo: WAL \* MART.

Dejo plasmada mi admiración y agradecimiento a esta empresa que me dio la oportunidad de demostrar mis conocimientos y habilidades los cuales unos fueron creados y otros reforzados por la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Finalmente, es un privilegio invaluable pertenecer a dos instituciones en donde lo más importante son las creencias, valores, desarrollo, productividad y trascendencia del individuo en cada una de sus fases inherente a él.

**Recuerden:**

- El éxito es una actitud.
- Ten grandes sueños y esfuérate para hacerlos realidad.
- Eres único y especial.
- Para lograr grandes cosas es importante que creas, sueñes, planes y después actúes.
- ¡Sí puedes!
- Creer es mágico.
- Siempre puedes superar tu prueba anterior.
- No sabes de lo que eres capaz hasta que lo intentas.
- La derrota podrá ponerte a prueba, pero no detenerte.
- Si al principio no tienes éxito, prueba un método diferente.
- Para cada obstáculo existe una solución.

# CAPÍTULO I

## EL NUEVO CAMBIO

### 1.1 Antecedentes

A lo largo de la última década los empresarios mexicanos se han desarrollado en un ambiente de grandes contrastes basados en las decisiones político - económicas, que han conllevado a innumerables quiebras financieras, dando como consecuencia el incremento en los índices de desempleo, el alza de precios y por añadidura la agudización de los problemas sociales que exigen soluciones en el corto plazo.

Sin embargo, las empresas extranjeras han continuado con el establecimiento de plantas, y/o sucursales a lo largo del país implementando técnicas innovadoras que les permiten controlar el mercado consumidor, para el respecto, las cadenas de Tiendas de Autoservicio nacionales ( Aurrerá, Gigante y Comercial Mexicana principalmente ) se han venido enfrentando a una expansiva competitividad del mercado en la que el objetivo principal es la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Grupo Cifra es la cadena de Tiendas de Autoservicio más grande de nuestro país y Latinoamérica que inició sus operaciones en 1958 inaugurando una tienda de ropa y mercancías generales en la calle de Bolívar y Chimalpopoca en el Centro de la Ciudad de México. Su crecimiento y consolidación en el mercado se debió a la

implantación de negocios operativos tales como Aurrerá, Bodega Aurrerá, Superama, Vips y Tiendas Departamentales Suburbia, contando además con Compañías Corporativas que otorgan servicio administrativo a las mencionadas.

A lo largo de su trayectoria ha practicado una administración activa que le ha permitido desarrollar una visión comercial que coadyuva a satisfacer las necesidades de los clientes así como transformar sus hábitos de consumo.

Ante las exigencias de la globalización económica, el Grupo Cifra decide conformar una sociedad con la cadena de Autoservicio más grande de la unión americana la cual cuenta con establecimientos comerciales en Brasil, Argentina, China, Indonesia y Canadá principalmente: Wal \* Mart Stores.

A raíz de la sociedad conformada, Grupo Cifra adquiere un mayor compromiso de permanencia, innovación, servicio y expansión en el mercado por lo que requiere de una tecnología de punta en la operación e información motivo por el cual se decide implantar el Sistema de Mercaderías de Wal \* Mart.

## 1.2 Sistema de Mercaderías

### 1.2.1 Concepto

El Sistema de Mercaderías se define como un Sistema de Mercadeo aplicado en Tienda a través de una Tecnología Detallista.

### 1.2.2 Principales características del Sistema de Mercaderías:

**A. Posee un sistema de comunicación linear** - El equipo tecnológico mediante el cual se lleva a cabo el proceso de la información es el siguiente:

- **HP:** Sistema Central de procesamiento de datos ubicado en Tienda.
- **Controladores de Punto de Venta:** Procesan información de la línea de cajas para luego transmitirla al HP.
- **Terminales Fijas:** equipo semejante a una PC en cuanto a forma en el que se consulta y accesa información de artículos.
- **Terminales Portátiles:** equipo de radiofrecuencia utilizado para la señalización en el piso de ventas, requisición de mercancía y consulta de indicadores.
- **Router:** equipo de comunicación entre Tienda y Oficinas Centrales.
- **Módem:** respaldo de comunicación vía telefónica.
- **Hub:** multiconector de comunicación.
- **Gateway:** equipo de comunicación hacia las terminales portátiles y verificadores de precios por medio de la antena de radiofrecuencia.

- **Antena de radiofrecuencia:** envía la señal a las terminales portátiles y verificadores de precios.
- **Servidor Central:** sistema central de procesamiento de Wal Mart a nivel mundial.

**B. El uso del código de barras es determinante:**

- De acuerdo a la naturaleza del Sistema en cada una de las operaciones efectuadas con los productos de la Tienda se llevan a cabo a través del escaneo del UPC por lo tanto, cada uno de los productos manejados en el negocio deben estar cargados en la base de datos del Sistema pues de lo contrario el proceso mercantil será riesgoso para los resultados contables de las tiendas ( control de entradas y salidas ).

**C. Facilita el desarrollo de las funciones de los asociados de cada unidad ( tienda ) mediante el uso de terminales fijas y portátiles:**

- Las terminales fijas y portátiles son una herramienta de trabajo que permiten a cada uno de los asociados sin importar el nivel jerárquico ni grado de preparación académica, elevar los niveles de productividad, ya que por medio de las mencionadas se efectúan consultas sobre los indicadores comerciales a nivel artículo permitiendo una mayor autonomía y criterio en la toma de decisiones basadas en la información emitida por el Sistema. Asimismo, gracias a la capacidad de las terminales portátiles, el tiempo de inversión para efectuar la tarea de minipreciar cada uno de los departamentos de la Tienda se ve reducida, considerando que anteriormente se empleaban alrededor de 2 horas en la elaboración de 50 etiquetas, actualmente únicamente

se requieren 15 minutos. Lo anterior permitió que los asociados de la tienda proporcionen el mejor servicio al cliente.

- El resultado de lo anterior se observa en el incremento del número de clientes, el logro de los objetivos de venta y la generación de utilidades.

**D. Provee información en forma veraz y oportuna:**

- El Sistema de acuerdo a su programación es capaz de emitir información con un nivel de detalle semejante al efectuado por la NASA con la seguridad de que podrá ser consultada hasta con diez años de antigüedad. El Sistema emite información a través de pantallas de consulta y 150 reportes automáticos y/o manuales que detallan las operaciones efectuadas en la Tienda en forma diaria, semanal, mensual y anual sobre importes de ventas, márgenes de utilidad, rotación de productos, porcentajes de merma principalmente.

**E. Agrupa la operación de las siguientes áreas:**

ÁREA	CARACTERÍSTICAS/FUNCIÓNES
<p>□ <b>Recibo:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consolidación del recibo de confianza.</li> <li>✓ Recepción de la mercancía a través del escaneo del código de barras para la actualización del inventario perpetuo.</li> <li>✓ Control de la merma de mercancía por medio de su escaneo para la actualización del inventario perpetuo.</li> <li>✓ Recibo de productos perecederos a través del escaneo.</li> </ul>
<p>□ <b>Facturación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificación de la gestión del área de recibo a través de la conciliación de los documentos de recepción de mercancía.</li> <li>✓ Liberación del pago a proveedores.</li> </ul>
<p>□ <b>Piso de Ventas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espacio en donde se encuentra exhibida la mercancía para la venta seccionado en departamentos determinados por la línea de productos.</li> <li>✓ La requisición de mercancía es a través del Sistema el cual emite pedidos sugeridos en base a la actualización del inventario perpetuo.</li> <li>✓ Los cambios de precio son programados por el área de Compras y transmitidos vía Sistema para su conteo en Tienda, el cual exige deba ser por clave de artículo para la actualización del inventario perpetuo.</li> </ul>

<p>□ <b>Sistemas</b></p>	<p>✓ Departamento encargado del control y mantenimiento del equipo y aplicaciones del Sistema</p> <p>✓ Responsable de la requisición de mercancía, finalización de cambios de precio y mantenimiento al catálogo de artículos y proveedores.</p> <p>✓ Proveedor de la información emitida por el Sistema en forma oportuna.</p>
<p>□ <b>Inventario Perpetuo</b></p>	<p>✓ Módulo de actualización en la cantidad de productos de cada línea para el resurtido de la misma a través de pedido sugeridos dependiendo su confiabilidad de la labor del área de recibo, piso de ventas y punto de venta.</p> <p>✓ Emite reportes de conteos de cambios de precio, rotación y faltantes de mercancía.</p>
<p>□ <b>Punto de Venta</b></p>	<p>✓ Zona en donde se efectúa el cobro de la mercancía por medio del escaneo actualizándose automáticamente el Inventario Perpetuo.</p>
<p>□ <b>Oficina Administrativa</b></p>	<p>✓ Departamento que agiliza sus funciones en el control de los ingresos y egresos en base a la utilización de la nueva tecnología.</p>

#### F. Desarrollo Multidisciplinario:

- Para lograr el aprovechamiento del uso del Sistema es requisito aceptar el cambio de cultura organizacional por lo que es indispensable continuar y eficientar los esfuerzos en la promoción

del desarrollo multidisciplinario no importando el nivel jerárquico, dicho en otras palabras, cada uno de los individuos que laboran en una Tienda poseen la oportunidad de conocer y participar en cada una de sus funciones desarrollando así el potencial de su intelecto, comprometiéndolos a adquirir un compromiso comercial.

**G. Promueve un ambiente de trabajo sano basado en el respeto, la empatía y aniquila la figura del concepto de jefe por la de un líder quien participa a través de una política de puertas abiertas.**

### **1.2.3. Implantación del nuevo sistema**

Consolidados los lineamientos de la Sociedad con Wal \* Mart Stores, los Directivos del Grupo, responsables de la misma decidieron iniciar los trabajos de implantación del Sistema de Mercaderías.

Debido a que la programación del Sistema está basada de acuerdo a disposiciones de carácter legal, contable y fiscal de un país en que el valor del dinero se comporta en forma estable, no es compatible su uso en C1fra obedeciendo a la economía fluctuante del país.

Por lo tanto, la decisión final fue: evitar el riesgo de contraer mermas y pérdidas de utilidad en la empresa por lo que el primer paso a seguir sería conocer el funcionamiento del Sistema que permitiera formular las requisiciones de modificaciones al mismo.

De acuerdo a lo anterior, las áreas involucradas deciden explorar el Sistema a través de su implantación en una Tienda que debía cumplir con ciertas características viables a fin de no atentar en contra de los resultados finales de la empresa:

- 1) Contener los mismos departamentos que presentan los Super Centers en Estados Unidos.
- 2) Baja rotación de productos, por lo tanto ventas por debajo del objetivo.

En 1995, La Tienda Bodega Aurrerá Río Hondo es designada como Unidad Piloto, conformándose un grupo de líderes de proyecto a los que se les encomendó el conocimiento, implantación, uso y aprovechamiento del Sistema en esa Tienda.

Después de un año de pruebas realizadas, en julio de 1996 el Sistema es liberado en el 60% de sus aplicaciones y para el mes de enero de 1997 la tienda Bodega Aurrerá Río Hondo efectuaba sus operaciones sin problema alguno por lo que los Directivos deciden iniciar el Roll-Out en el negocio de Bodega Aurrerá, en bloques de Tiendas a diferentes fechas para la conversión de Sistema.

Implantar el Sistema de mercaderías de Wal Mart, no solamente implicaba el uso de una tecnología de punta sino que exigía contraer un compromiso, disciplina y convicción para el aprovechamiento de la información emitida por el Sistema y reflejarse en los resultados de cada una de las Tiendas y a nivel compañía.

Dada la situación de iniciar la implantación en las Tiendas son convocados los mejores elementos de la Cía. de Bodega Aurrerá Río Hondo y personal externo para fungir como agentes de cambio durante la conversión de los Sistemas, cuya función principal sería además de capacitar al personal sobre el uso y aprovechamiento del sistema, promover el cambio de cultura orientada al desarrollo del trabajo de cada uno de los que participan en las Tiendas.

En base a las exigencias y grado de especialización de cada uno de los módulos que conforman al Sistema, se destinaron asesores especializados para cada uno de los mismos: Recibo, Facturación, Sistemas, Inventario perpetuo, Piso de Ventas, Punto de Venta, Oficina Administrativa y Gerencia.

Se elaboró un programa de capacitación para el grupo de instructores ( asesores), el cual fue desarrollado en la Bodega Aurrerá Río Hondo por un lapso de un mes.

## **CAPITULO 2**

### **DESEMPEÑO PROFESIONAL**

En agosto de 1995 ingresó a Grupo Cifra con el objeto de participar de manera activa en la implantación de los Sistemas de Mercaderías de Wal \* Mart Stores en la rama del Autoservicio. Así pues, fue enviada a la Tienda Bodega Aurrerá Río Hondo, unidad piloto para efectuar las pruebas de arranque, en la que fungió como Asistente del Gerente Ejecutivo de la Tienda. Asimismo, el área de Recursos Humanos le otorgó además del curso de Inducción a la Compañía uno sobre la Administración de Tiendas de Autoservicio.

La condición principal para formar parte del equipo responsable durante la conversión del Sistema era conocer la operación de la Tienda en aproximadamente el 90%, por tal razón, fue designada a laborar en el Departamento de Auditoría y paralelamente recibió capacitación y adiestramiento sobre el sistema así como también estuvo colaborando con el grupo de líderes de proyecto en cada una de las pruebas de funcionamiento del Sistema.

En junio de 1996 ante la liberación del Sistema y considerando el grado de conocimiento sobre el funcionamiento y operación del mismo que en ese momento poseía, así como el grado de responsabilidad e inquietud comercial y dado que aún no finalizaban las pruebas para el funcionamiento óptimo del mismo pasó a coordinar al Departamento Controlador: Oficina de Sistemas.

En febrero de 1997, fue convocada a participar en la conversión de las primeras 4 tiendas como instructor del módulo de Sistemas después de haber cubierto las siguientes habilidades:

- ✓ Recursividad
- ✓ Optimismo
- ✓ Espíritu de aventura
- ✓ Empuje
- ✓ Adaptabilidad
- ✓ Confianza
- ✓ Tolerancia a la incertidumbre
- ✓ Comunicación efectiva.

Además de contar con grado académico de nivel profesional.

Para efectos de la mejor comprensión de su trayectoria como agente de cambio en la implantación del Sistema se desarrollará en dos apartados:

1. Instructor y Asesor del Módulo de Sistemas
2. Instructor y Asesor del Módulo de Sistemas y Gerencia así como líder de conversión en Tienda.

## **2.1 Instructor y asesor del módulo de sistemas**

### **2.1.1 Funciones y responsabilidades**

El 17 de febrero de 1997 fue presentada por los coordinadores de capacitación ante la Gerencia de Bodega Aurrerá Santa Lucía y

quienes señalaron que una de sus funciones sería impartir la capacitación del módulo de Sistemas al personal perteneciente a este Departamento así como asesorar al resto del personal de la referida y al mismo tiempo fomentar el cambio cultural de la Organización.

### **2.1.2 Diagnóstico ambiental**

Para efectos del logro de su labor fue necesario establecer las necesidades de capacitación y desarrollo de los futuros usuarios del Sistema, determinando la situación real de la Tienda y considerando que los logros generales de la Organización son el reflejo del actuar de cada uno de sus colaboradores.

En el cuadro No.1 se muestra una radiografía de la unidad respectiva:

SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD	
UNIDAD: Bodega Aurrerá Santa Lucía	
UBICACIÓN: Av. Santa Lucía Esq. Rosa Blanca, Col. Alfonso XIII, Del. Alvaro Obregón	
REFERENCIA	TENDENCIA
PROMEDIO DIARIO DE CLIENTES:	300
SALARIO PROMEDIO COMUNAL:	2.5
PROMEDIO VENTAS SEMANAL:	\$2'100,000.00
RESULTADO DE MERMA:	Dentro del Objetivo
PRINCIPALES COMPETIDORES:	Home Mart, Bodega Aurrerá Observatorio y Tiendas Tradicionales.
No. EMPLEADOS	280
EDAD PROMEDIO DEL PERSONAL:	27 años
No. INTEGRANTES DE LA GERENCIA:	4
EDAD PROMEDIO GERENCIAL:	32 años
NIVEL ACADÉMICO GENERAL:	Bachillerato
RECONOCIMIENTOS:	1 a Tienda del Año 1996

Cuadro No.1

Partiendo de lo general a lo particular, prosiguió a determinar el grado de complejidad o de facilidad para difundir las bondades y uso del Sistema así como la promoción del cambio cultural en la plantilla destinada al Departamento de Sistemas.

En el siguiente cuadro se observan los resultados y posteriormente el diagnóstico final de la investigación:

NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN Y FORMAS DE ACTITUD			
FACTOR	EMPLEADO No. 1	EMPLEADO No. 2	EMPLEADO No. 3
EDAD	25 años	28 años	23 años
GRADO ACADEMICO	Técnico en Computación	Preparatoria	Técnico en Informática
ANTIGÜEDAD	5 años	2 años	1 año
PUESTO ACTUAL	Jefe del Depto. de Juguetería, Ferretería y Hogar.	Auxiliar del Depto. De Recibo	Auxiliar del Depto. de Juguetería
PUESTO FUTURO	Jefe de Sistemas	Operador de Sistemas	Operador de Sistemas
RESULTADO ULTIMA EVALUACIÓN	4	2	3

**Cuadro No. 2**

**Nota:** significado de claves de evaluación:

4 = Excede los requisitos del puesto.

3 = Cumple muy bien los requisitos del puesto.

2 = Cumple en forma aceptables los requisitos del puesto.

**Conclusión general:** Unidad con las más amplias facilidades para la aceptación del uso y explotación del Sistema así como la aceptación del compromiso del cambio cultural.

### 2.1.3 Establecimiento del objetivo

Habiendo determinado la situación del ambiente en el que se desarrollaba la operación de la Tienda continuó a establecer el objetivo de capacitación:

**Objetivo:** Lograr en cada uno de los integrantes del Departamento de Sistemas y del personal en general, el desempeño eficiente de su puesto así como la aceptación y adaptación al cambio para así desarrollar en base a la responsabilidad profesional para el uso y explotación del Sistema.

### 2.1.4 Mecanismos desarrollados

De igual forma se presentó el reglamento sobre el cual dirigiría mi encomendación:

#### REGLAMENTO PARA INSTRUCTORES

- Tener Actitud Positiva
- En la capacitación crear un ambiente positivo al cambio
- Respeto a los horarios
- Aprovechamiento al máximo del tiempo ( dentro y fuera de sala de capacitación )
- Capacitación Integral ( NO ocultar información )
- Enseñar todo lo que se sabe y enseñar nada de lo que se ignora
- Investigar dudas hasta solucionarlas
- Compromiso para sacar adelante la operación de la Tienda con el nuevo Sistema.

Como agente de cambio debía actuar con el propósito de facilitar la implantación del nuevo Sistema y de la renovación de costumbres y

valores intrínsecos y para lograrlo actuó con sencillez e inspiración que permitió elevar los pensamientos e inquietudes.

El área de Recursos Humanos le proporcionó la carta descriptiva sobre la cual desarrollaría cada uno de los temas contemplados para el módulo de Sistema.

Es importante mencionar las ventajas del uso de material didáctico que fue utilizado y que se muestra en la tabla siguiente:

<b>MATERIALES DIDÁCTICOS ACONSEJABLES</b>	
HERRAMIENTA	VENTAJAS
Pizarrón	Es un medio seguro, rápido y accesible para apoyar gráficamente.
Láminas	Es útil para representar en forma objetiva conceptos difíciles, complejos o abstractos.
Rotafolio	Permite presentar por escrito parte de la información de la sesión destacando puntos importantes.
Retropoyector	Es útil para presentar información básica, facilitando la integración o desintegración en forma gradual de un proceso.

De acuerdo a las exigencias que implicaba el cambio de Sistema fue determinante el compromiso que se adoptó para el aprovechamiento de la información, es decir son tan innumerables las bondades que otorga sistema que era necesario lograr que el individuo lo concibiera no como una herramienta de trabajo sino

como la vía para conocer, aplicar y explotar aun más el negocio del Autoservicio y lograr día a día el desarrollo integral.

Es importante mencionar que implantar el sistema de Mercaderías conllevó a la aceptación del cambio en las conductas, conocimientos, valores y creencias, por tal razón a lo largo de la capacitación su labor fue más allá de transmitir sus conocimientos sobre el funcionamiento del Sistema, al tratar de comprender las necesidades e inquietudes de los individuos.

**Se considera que quienes diseñaron el Sistema de Mercaderías de Wal \* Mart antepusieron su responsabilidad humana para lograrlo.**

Además de lograr el conocimiento, uso y aprovechamiento del Sistema en los usuarios, otra de las funciones básicas fue el aseguramiento del suministro e instalación del equipo que sería instalado para el uso de sistema en la fecha programada de conversión que en este caso era el 1o. de abril, para ello debía conjuntamente con el personal del departamento de Sistemas efectuar una revisión exhaustiva del equipo e instalación, misma que se efectuó a través de un check list el que posteriormente se turnaba a los Ingenieros y Técnicos responsables:

### **2.1.5 Resultados obtenidos**

Obedeciendo a que la herramienta de trabajo iba a hacer sustituida por el equipo utilizado en Wal I.I Mart, los catálogos de artículo y

proveedores serían cargados a nuevas bases de datos derivándose los siguientes eventos:

- a) Envío de la carga de artículos y proveedores vía Sistema desde las Oficinas Centrales a las Tiendas por convertir.
- b) Envío de cargas de cambios de precio desde Oficinas Generales de la totalidad de los artículos para la activación de los mismos.
- c) Planeación del barrido de artículos en el Punto de Venta: Implica formar una comisión propia de la Tienda con la finalidad de escanear la totalidad de artículos existentes en la Tienda a través de las nuevas cajas registradoras instaladas de manera provisional para identificar aquellos que no fuesen reconocidos por el Sistema así como la verificación de las tasas de impuestos correspondientes, partiendo de una eficiente distribución de las áreas.
- d) Una vez identificados los artículos fuera del catálogo del Sistema, era responsabilidad del líder de capacitación y conversión obtener la solución para esos artículos ya que de lo contrario se impediría la compra - venta del mismo.
- e) La función mencionada se delegó al personal de Sistemas con el objeto de verificar el aprendizaje de los conocimientos impartidos así como también fomentar el sentido de integración, trabajo grupal y pertenencia hacia su propia labor.
- f) Cambio de etiquetado: no solamente el equipo se suplió, sino que también con el uso del nuevo Sistema, la información dada a los clientes es determinante para el incremento de las ventas y la satisfacción de compra, lo que conlleva a la utilización de un nuevo formato de etiquetas que cumplen con lo anterior. Así

pues, se formaba una comisión igual o diferente que tendría como tarea la sustitución del etiquetado.

El lunes 31 de marzo, un día previo a la implantación del Sistema estuvo a su cargo asegurar que el equipo quedara debidamente instalado y funcionando, el cual fue instalado en ese día por la noche y para lo cual debía verificarlos a través de diferentes pruebas de funcionamiento tales como:

1. Supervisar que el equipo fuese sustituido en forma ordenada y precavida a fin de no ocasionar daños con el equipo y evitar cortos eléctricos e inhibición de la comunicación.
2. Escanear en promedio 20 productos en el punto de venta ya sustituido con el nuevo equipo para verificar que el catálogo de artículos no hubiese sufrido algún cambio así como asegurar la eficiente comunicación del Sistema en forma interna y hacia las Oficinas Centrales.
3. Asegurar a través de pruebas de formas de pago con tarjetas de crédito, con cantidades simbólicas, que la comunicación con los diferentes bancos fuese oportuna y correcta.
4. Verificar que la red de básculas de los Departamentos de Perecederos permanecieran en comunicación lineal y que el código de barras emitido fuese reconocido en el área de cajas.
5. Monitorear que la Unidad recibiera vía Sistema la carga de cambios de precio de los productos previa programación por el área de Compras.
6. Monitorear que la Unidad recibiera la carga de pedidos de mercancía previa programación del área de Compras.

Finalmente, el 1o. de abril a las 8:00 a.m. se dio la apertura de la Tienda, en términos normales las primeras transacciones en el nuevo Sistema, aunque, se hicieron presentes las anomalías por una parte, en el punto de venta las inconsistencias derivadas de la gran cantidad de artículos fuera del catálogo se incrementaban a la par de las horas de operación y hubo un gran desconcierto y titubeo en los asociados en el desarrollo de sus labores.

La desorganización y la angustia fomentaron la dependencia del personal de tienda hacia el grupo de instructores.

## **2.2 Instructor y líder de conversión en tienda**

### **2.2.1 Funciones y responsabilidades**

El 15 de abril del mismo año se promovió a Sandra Herrera como Coordinadora responsable de la Capacitación e Implantación del nuevo sistema en Tienda, teniendo a su cargo la conversión de Bodega Aurrerá Cuautitlán Izcalli en julio de 1997, Bodega Aurrerá Tlalnepantla en el mes de septiembre y el inicio en Bodega Aurrerá Renacimiento en Acapulco, Gro., en septiembre del mismo año.

A continuación se enuncian las funciones y responsabilidades que le fueron asignadas para el desempeño del nuevo papel:

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL LÍDER DE CAPACITACIÓN EN TIENDA**

- Dar seguimiento al cumplimiento de horarios de instructores.
- Acordar y coordinar junto con Gerencia los horarios de personal de tienda a capacitar
- Supervisar y dar seguimiento a la capacitación impartida por los instructores.
- Captar y difundir a los instructores las actualizaciones del Sistema
- Verificar la correcta instalación del equipo así como de los consumibles.
- Detectar problemas en las diferentes áreas y buscar posibles soluciones
- Reportar a la gerencia cualquier anomalía que se presente informando al coordinador responsable
- Elaborar los reportes de seguimiento, al igual que las evaluaciones de la capacitación.
- Difundir toda la información que se reciba.
- Enfatizar y promover el trabajo en equipo.
- Capacitar a la gerencia de la Tienda.
- Ser responsable del buen comportamiento y respeto de su grupo dentro de la tienda evitando las crisis.
- Evitar al máximo los conflictos con el personal de la tienda reportando los mismos con la gerencia.
- Evitar la dependencia del personal de la tienda
- Valorar las soluciones de los demás.

### **2.2.2 Diagnóstico organizacional**

Obedeciendo a la labor encomendada, procedió en cada una de las unidades a que días antes de que fuese presentada a la Tienda asignada, al igual que en Bodega Aurrerá Santa Lucía efectuó la recopilación de información sobre las condiciones internas y externas ( competencia ) que a su consideración eran representativas y determinantes para el establecimiento y logro de su objetivo.

**SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD**

**UNIDAD:** Bodega Aurrerá Cuautitlán Izcalli

REFERENCIA	TENDENCIA
PROMEDIO DIARIO DE CLIENTES	350
SALARIO PROMEDIO COMUNAL	6
PROMEDIO VENTAS SEMANAL	\$6'000,000 00
POSICION EN VENTAS	3er. lugar
RESULTADO DE MERMA	Dentro del objetivo
PRINCIPALES COMPETIDORES	Comercial mexicana, Bodega Gigante, Aurrerá y Tiendas tradicionales
No. DE EMPLEADOS	160
EDAD PROMEDIO DEL PERSONAL	27 años
No. DE INTEGRANTES DE LA GERENCIA	4
EDAD PROMEDIO DE LA GERENCIA	35 años
LIDERAZGO APLICADO	Autócrata benévolo
NIVEL ACADÉMICO DE LA GERENCIA	Profesional

**SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD**

<b>UNIDAD: Bodega Aurrerá Tlalnepanfía</b>	
<b>REFERENCIA</b>	<b>TENDENCIA</b>
PROMEDIO DIARIO DE CLIENTES	520
SALARIO PROMEDIO COMUNAL	4
PROMEDIO VENTAS SEMANAL	\$3'500,000 00
POSICION EN VENTAS	18o lugar
RESULTADO DE MFRMA	Dentro del objetivo
PRINCIPALES COMPETIDORES	Comercial Mexicana, Tianguis y Tiendas tradicionales
No. DE EMPLEADOS	174
EDAD PROMEDIO DEL PERSONAL	29 años
No. DE INTEGRANTES DE LA GERENCIA	5
EDAD PROMEDIO DE LA GERENCIA	33 años
LIDERAZGO APLICADO	Autócrata benévolo
NIVEL ACADEMICO DE LA GERENCIA	Profesional

SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD	
UNIDAD: Bodega Aurrerá Renacimiento	
REFERENCIA	TENDENCIA
PROMEDIO DIARIO DE CLIENTES	220
SALARIO PROMEDIO COMUNAL	4
PROMEDIO VENTAS SEMANAL	\$1'400,000 00
POSICION EN VENTAS	39º. lugar
RÉSULTADO DE MERMA	Dentro del objetivo
PRINCIPALES COMPETIDORES	Bodega Gigante, Bodega Aurrerá y Tianguis y Tiendas tradicionales
No. DE EMPLEADOS	138
EDAD PROMEDIO DEL PERSONAL	24 años
No. DE INTEGRANTES DE LA GERENCIA	5
EDAD PROMEDIO DE LA GERENCIA	31 años
LIDERAZGO APLICADO	Autócrata benévolo
NIVEL ACADEMICO DE LA GERENCIA	Profesional

Posteriormente se presentaba en la Bodega Aurrerá de turno ante los integrantes de Gerencia y solicitaba efectuar un recorrido por las instalaciones de la tienda, asimismo, observar a cada uno de los empleados en cuanto a formas de actitud.

Es pertinente mencionar que durante el recorrido el personal mostró un alto optimismo, seguridad, responsabilidad e impaciencia para conocer el sistema. Fue en estos momentos en que dadas las condiciones en las que se desarrollan las funciones Tienda, en que comprendió y valoró aun más la importancia de su función como agente promotor y reforzador del cambio.

De esta forma contaba con las fuentes de criterio necesarias para asentar el diagnóstico del grupo laboral de las Unidades.

Diagnóstico de Grupo.  
Disciplina de superación.  
Alta consideración y respeto hacia el compañero.  
El logro es del equipo y no de forma individual.  
Atención y alegría hacia los clientes.  
Aceptación y promotores del cambio.

Finalmente, presentó ante la Gerencia el programa bajo el cual se efectuaría la capacitación y conversión del Sistema ( este mismo fue utilizado en el resto de las Tiendas );

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
Y CONVERSIÓN DEL SISTEMA**

**OBJETIVO.** Desarrollar las habilidades de trabajo a través del aprovechamiento del Sistema así como fortalecer la aceptación del cambio.

**MÓDULO:** Piso de Ventas

**DURACIÓN:** 27.5 hrs.

**No. DE GRUPOS:** 3

**No. INTEGRANTES POR GRUPO:** 20

**HORARIO SEMANA 1 ( SESIÓN TEÓRICA )**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00 - 10:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
10:30 - 12:30	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2
14.00 - 16:00	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3

**HORARIO SEMANA 2 ( SESIÓN TEÓRICA )**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00 - 10:00	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3
10:30 - 12:30	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
14:00 - 16:00	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2

**HORARIO SEMANA 3 ( SESIONES PRACTICA )**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7.30 - 10:00	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
10:30 - 13:00	GRUPO 3	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 1	GRUPO 1
14:30 - 17:00	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3

**SEMANA 4 ( BARRIDO Y ETIQUETADO )**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
Y CONVERSIÓN DEL SISTEMA**

<b>MÓDULO</b> Recibo			<b>DURACIÓN:</b> 27.5 hrs.		
<b>No. DE GRUPOS:</b> 3			<b>No. INTEGRANTES POR GRUPO:</b> 2		
<b>HORARIO SEMANA 1 ( SESIÓN TEÓRICA )</b>					
<b>HORA / DÍA</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
8:00 - 10:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
10:30 - 12.30	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2
14:00 - 16:00	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3
<b>HORARIO SEMANA 2 ( SESIÓN TEÓRICA )</b>					
<b>HORA / DÍA</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
8:00 - 10.00	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3
10:30 - 12.30	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
14:00 - 16:00	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2
<b>HORARIO SEMANA 3 ( SESIONES PRACTICA )</b>					
<b>HORA / DÍA</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
7.:30 - 10:00	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
10:30 - 13:00	GRUPO 3	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 1	GRUPO 1
14:30 - 17:00	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
<b>SEMANA 4 ( BARRIDO Y ETIQUETADO )</b>					

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y CONVERSIÓN DEL SISTEMA</b>					
<b>MÓDULO:</b> Facturación			<b>DURACIÓN:</b> 25 hrs.		
<b>No. DE GRUPOS:</b> 1			<b>No. INTEGRANTES POR GRUPO:</b> 4		
<b>HORARIO SEMANA 1 ( SESIÓN TEÓRICA )</b>					
HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8.00 - 11:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
<b>HORARIO SEMANA 2 ( SESIÓN TEÓRICA )</b>					
HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00 - 11:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
<b>HORARIO SEMANA 3 ( SESIONES PRACTICA )</b>					
HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00 - 11:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
<b>SEMANA 4 ( BARRIDO Y ETIQUETADO )</b>					

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
Y CONVERSIÓN DEL SISTEMA**

**MÓDULO.** Sistemas

**DURACIÓN:** 26 hrs.

**No. DE GRUPOS:** 1

**No. INTEGRANTES POR GRUPO:** 3

**HORARIO SEMANA 1 ( SESIÓN TEÓRICA )**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00 - 11 00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1

**HORARIO SEMANA 2 ( SESIÓN TEÓRICA )**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00 - 11 00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1

**HORARIO SEMANA 3 ( SESIONES PRACTICA )**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00 - 11 00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1

**SEMANA 4 ( BARRIDO Y ETIQUETADO )**

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y CONVERSIÓN DEL SISTEMA</b>					
<b>MÓDULO:</b> Inventario Perpetuo			<b>DURACIÓN:</b> 25 hrs.		
<b>No. DE GRUPOS:</b> 1			<b>No. INTEGRANTES POR GRUPO:</b> 2		
<b>HORARIO SEMANA 1 ( SESIÓN TEÓRICA )</b>					
<b>HORA / DÍA</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
8:00 - 11:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
<b>HORARIO SEMANA 2 ( SESIÓN TEÓRICA )</b>					
<b>HORA / DÍA</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
8:00 - 11:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
<b>HORARIO SEMANA 3 ( SESIONES PRACTICA )</b>					
<b>HORA / DÍA</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
8:00 - 11:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
<b>SEMANA 4 ( BARRIDO Y ETIQUETADO )</b>					

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
Y CONVERSIÓN DEL SISTEMA**

**MÓDULO:** Oficina Administrativa

**DURACIÓN:** 15 hrs.

**No. DE GRUPOS:** 2

**No. INTEGRANTES POR GRUPO:** 3

**HORARIO SEMANA 1 ( SESIÓN TEÓRICA )**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
9:00 - 12:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
14 00 - 17 00	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2

**HORARIO SEMANA 2 ( SESIÓN TEÓRICA )**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
9:00 - 12 00	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2
14 00 - 17 00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1

**HORARIO SEMANA 3 ( SESIONES PRACTICA )**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00 - 11:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1

**SEMANA 4 ( SESIONES DE PRACTICA )**

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y CONVERSIÓN DEL SISTEMA</b>					
<b>MÓDULO:</b> Punto de Venta			<b>DURACIÓN:</b>		
<b>No. DE GRUPOS:</b> 5			<b>No. INTEGRANTES POR GRUPO:</b> 5		
<b>HORARIO SEMANA 1 ( SESIÓN TEÓRICO / PRACTICA)</b>					
HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7:30 - 9:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
9:00 - 10:30	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2
11:00 - 12:30	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3
14:00 - 15:30	GRUPO 4	GRUPO 4	GRUPO 4	GRUPO 4	GRUPO 4
15:30 - 17:00	GRUPO 5	GRUPO 5	GRUPO 5	GRUPO 5	GRUPO 5
<b>HORARIO SEMANA 2 ( SESIÓN TEÓRICO / PRACTICA)</b>					
HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7:30 - 9:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
9:00 - 10:30	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2
11:00 - 12:30	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3
14:00 - 15:30	GRUPO 4	GRUPO 4	GRUPO 4	GRUPO 4	GRUPO 4
15:30 - 17:00	GRUPO 5	GRUPO 5	GRUPO 5	GRUPO 5	GRUPO 5
<b>HORARIO SEMANA 3 ( SESIONES PRACTICA CAJERAS)</b>					
HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7:30 - 9:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
9:00 - 10:30	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2
11:00 - 12:30	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3
14:00 - 15:30	GRUPO 4	GRUPO 4	GRUPO 4	GRUPO 4	GRUPO 4
15:30 - 17:00	GRUPO 5	GRUPO 5	GRUPO 5	GRUPO 5	GRUPO 5
<b>HORARIO SEMANA 3 ( SESIONES PRACTICA SUPERVISORES: 2 GRUPOS )</b>					
18:00 - 19:00	GRUPO 6	GRUPO 6	GRUPO 6	GRUPO 6	GRUPO 6
19:00 - 20:00	GRUPO 7	GRUPO 7	GRUPO 7	GRUPO 7	GRUPO 7

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
Y CONVERSIÓN DEL SISTEMA**

**MÓDULO:** Gerencia

**DURACIÓN:**

**No. DE GRUPOS:** 3

**No. INTEGRANTES POR GRUPO:** 2

**HORARIO SEMANA 1 ( SESIÓN TEÓRICO / PRACTICA)**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
11.00 - 13.00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
14.00 - 16.00	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2
16.00 - 18.00	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3

**HORARIO SEMANA 2 ( SESIÓN TEÓRICO / PRACTICA)**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
11:00 - 13:00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
14:00 - 16:00	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3
16:00 - 18:00	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2

**HORARIO SEMANA 3 ( SESIÓN ANÁLISIS DE INFORMACIÓN )**

HORA / DÍA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
11.00 - 13.00	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 1
14:00 - 16:00	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3	GRUPO 3
16.00 - 18:00	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2	GRUPO 2

**HORARIO SEMANA 4 ( SESIÓN ANÁLISIS DE INFORMACIÓN )**

**Actividades previas a la conversión:**

1. Barrido de artículos en el nuevo equipo de Punto de Venta.
2. Cambio del etiquetado en tienda.
3. Sanearamiento de vigencias vencidas de los productos.
4. Vigilar el abastecimiento del equipo y consumibles.

**Actividades durante la noche de conversión:**

1. Cambio del equipo de punto de venta y verificadores.
2. Práctica de pruebas con las diferentes formas de pago en el área de cajas.
3. Cambio de la configuración del código de barras de la línea de básculas y su verificación en el punto de venta.
4. Verificar carga de cambios de precio.
5. Verificar carga de pedidos.
6. Verificar enlaces de comunicación.
7. Revisar el funcionamiento de las diferentes impresoras.

Así pues, se ha mencionado que era conveniente efectuar una presentación en la que participara el total del equipo de instructores proporcionando información general sobre el sistema y principalmente promoviendo los beneficios que otorga la nueva herramienta en los resultados de la empresa, y consecuentemente en el desarrollo de cada asociado. Dicha presentación fue programada para el día el viernes 30 de mayo al total del personal que laboraba en la tienda sin hacer referencia al puesto y/o actividad que desempeñaba.

El resultado de ese día fue gratificante y motivador al confirmar esa primer impresión y en base a esto solicitó a su equipo de colaboradores que antepusieran la humildad, la franqueza y el conocimiento efectivo para lograr el objetivo pues ante lo experimentado, pudieron concluir que el personal de esta tienda era algo fuera de serie y que eran ellos los que exigirían los resultados.

### **2.2.3 Establecimiento del objetivo**

Conjuntamente con sus compañeros instructores establecieron el objetivo, sin antes reflexionar sobre el papel promotor del cambio que los convertía en líderes en potencia que debían activar.

Para lo anterior, fue necesario debatir sobre las siguientes consideraciones que propuso:

**Humildad:** Debían eliminar todo rasgo de soberbia y mostrarse ante el asociado como personal que también estaba en la etapa de aceptación del cambio y que el hecho de la tarea de promoverlo no los pusiera en una posición de elite.

**Confianza:** Debían fomentar un ambiente de cordialidad e informalidad en el trato sin caer en las faltas de respeto de tal forma fueran aceptados en su equipo y así ejercieran una amplia influencia.

**Atención:** No implicaba el crear un patriarcado sino cuidar aquello que estaban perfeccionando y que les ayudaba a ser más competitivos.

### **Objetivo de reforzamiento al cambio**

Ofrecer a los usuarios las bondades que presenta sistema de mercaderías como móvil para el desarrollo personal y de la empresa y a través del descubrimiento y explotación de las habilidades y conocimientos.

#### **2.2.4 Mecanismos desarrollados**

Desafortunadamente, sólo iba a permanecer en esta Unidad el lapso de un mes, obedeciendo a que el 2 de julio iniciaría la capacitación en Bodega Aurrerá Tlalnepantia, un día después de la conversión. Lo anterior implicó cierta rapidez en la impartición de los cursos tanto del módulo de Sistemas así como el de Gerencia, más no las muestras de mediocridad como coordinadora e instructor.

Debía asegurar que al término de la tercera semana de junio el 90% del personal contara con los conocimientos y habilidades necesarias para iniciar las operaciones de tienda el 1o. de julio con el nuevo Sistema, además de incentivar el continuo desarrollo a través de las nuevas creencias y costumbres de la empresa hacia las personas y el trabajo.

En cada una de sus intervenciones, de acuerdo al programa de capacitación establecido y gracias al apoyo mutuo del que eran

participes usuarios e instructores descubrió y desarrolló habilidades de líder.

- a) Originalidad.
- b) Atención a las personas.
- c) Perspectiva de largo alcance.
- d) Autoconocimiento.
- e) Inspiración a la confianza.

Respecto a la evaluación del aprendizaje del sistema a los integrantes del departamento de Sistemas, esta se llevó a cabo en forma diaria ya que el avanzar de un tema a otro era condicionante haber asimilado, comprendido y dominado los anteriores, por lo que diariamente durante la sesión se diseñaban hechos vivenciales de alto grado de dificultad en torno diferentes situaciones de la operación de la tienda.

Respecto a la instrucción impartida al personal de gerencia, representó un reto ambicioso radicado en la experiencia que poseían frente a la que presentaba el instructor, asimismo se trató de desarrollar de manera profesional las siguientes técnicas:

1. Al inicio de cada semana les entregaba una carpeta en la que se encontraba el desarrollo de los temas en forma teórica señalando el orden cronológico en que se revisarían cada uno de ellos.
2. Se realizaba en cada una de las sesiones la lectura del material didáctico así como la explicación.
3. Posteriormente, se integraban al sistema en el que simulaban diferentes operaciones, análisis de pantallas y reportes.

4. Seguidamente, se iniciaba un periodo de preguntas y respuestas en ambas posiciones, dándose así la evaluación diaria.
5. Al final entregaba un formato de evaluación hacia el instructor.

<b>EVALUACIÓN A INSTRUCTORES</b>					
<b>NOMBRE DEL INSTRUCTOR:</b> _____			<b>FECHA:</b> _____		
<b>MODULO:</b> _____					
REFERENCIA EVALUACIÓN	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	SIN COMENTARIO
Dominio del tema					
Material utilizado					
Solución de dudas					
Facilidad para transmitir los conocimientos					
Visión del objetivo general					
<b>OBSERVACIONES:</b>					

### **Control de instructores**

Diariamente, se coordinaba una junta con el resto de sus compañeros en la que revisaban los siguientes puntos:

1. Porcentaje de avance en los programas de capacitación.
2. Evaluación a los instructores, mediante el formato de evaluación a instructores.
3. Asistencia del personal de Tienda por medio de las listas de asistencia diseñadas para cada uno de los grupos de capacitación.

4. Puntualidad de instructores, para ello registraban la hora de entrada y de salida en el área de protección de la tienda.
5. Situaciones problema con el personal de tienda tales como resistencia al cambio, dificultad en el aprendizaje, etc.

### **Dinámica de reforzamiento**

A una semana de la fecha indicada a llevarse a cabo la conversión, organizó en cada una de las Unidades una dinámica de reforzamiento así como el diseño de planes de trabajo y flashes alusivos a la operación con la finalidad de reafirmar los conocimientos adquiridos así como el no omitir tareas específicas en el funcionamiento del Sistema.

#### **a) Mecánica:**

La dinámica consistió en conformar tres grupos del total de la plantilla de la tienda los cuales se presentarían en una sala de acuerdo en el horario correspondiente.

Se procedió a formar una mesa redonda en donde lanzaba una serie de preguntas directas para que el personal que considerase su implicación en la situación emitiera su respuesta y / o punto de vista.

Al final de cada pregunta, el grupo de instructores emitían su opinión y complementaban las respuestas.

#### **b) Resultado:**

Participación activa por cada uno de los integrantes, mostrando gran capacidad de razonamiento manifestada en la solución certera a

cada una de las cuestiones, entusiasmo y serenidad ante el evento a presentarse en los días posteriores.

## **2.2.5 Resultados obtenidos**

### **2.2.5.1 Bodega Aurrerá Cuautitlán Izcalli**

La población de Bodega Aurrerá Cuautitlán Izcalli inició las sesiones de capacitación con un alto nivel de motivación para la aceptación del sistema, que como se ha mencionado, trae implícita la renovación en las costumbres, valores y creencias de la organización.

Lo anterior permitió que las labores requeridas para la implantación se desarrollaran en un ambiente con nulas muestras de negativismo y resistencia, en donde el grado de dificultad que implicó desde las actividades de instalación de equipo, pruebas de arranque e instrucción de cada uno de los módulos no se hicieron presentes.

Armonía, cooperación, respeto hacia el individuo, responsabilidad y profesionalismo fueron uno los atributos que se le condecoró al equipo de Bodega Aurrerá Cuautitlán Izcalli.

El cúmulo de cualidades que caracterizó a este equipo se confirmó con los indicadores de operación de la tienda que resultaron el 2 de julio, día de la conversión de Sistema, dándose así la operación bajo control.

El uso adecuado del Sistema, así como el aprovechamiento de la información emitida eran condicionantes para el incremento de las ventas, la obtención de utilidades y resultados de merma.

El esquema anterior le permitió a la tienda haber sido la única en incrementar el número de clientes, ventas y reducción de la merma a niveles decimales en el periodo siguiente de cierre de inventario.

### 2.2.5.2 Bodega Aurrerá Tlalnepanfla

Los resultados cualitativos y cuantitativos de la Unidad se presentan en el siguiente cuadro:

BASE	RESULTADO OBTENIDO
PERSONAL CAPACITADO	174
PORCENTAJE DE PRODUCTIVIDAD	8.57 %
APERTURA DE LA TIENDA	8:00 AM
CIERRE DE TIENDA	23:30 PM
VENTA DEL DIA	\$508,190.55
ARTICULOS VENDIDOS	73196
No. CLIENTES	8179
VENTA PROMEDIO POR HORA	\$36,259.37
PORCENTAJE DE ESCANEEO	98%
TOTAL DE COMPRAS	\$96,892.44
CUALIDADES	ACTITUD POSITIVA CONFIANZA PARA EMPRENDER RETOS RESPECTO ENTRE LOS INDIVIDUOS DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD

### CAPÍTULO 3

#### ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICOS

La Sociedad entre Grupo Cifra y Wal \* Mart, implicó entre otras, la implantación y explotación de una tecnología altamente sofisticada y competitiva, diseñada para el manejo del negocio cuyo ingrediente principal es la agresividad comercial a través del uso de la información y el servicio garantizado a cada uno de los clientes.

Grupo Cifra actualmente Wal \* Mart de México se ha distinguido del resto de las cadenas de autoservicio por la innovación y competencia en cuanto a calidad, precio, promoción y servicio se refiere; el personal que labora en esta empresa se ha desarrollado en una Cultura Organizacional cuyas características se derivan de las condiciones económicas, sociales y culturales dadas en nuestro país:

- Conservadurismo en el trato
- Estructura organizacional formal
- Institucionalidad
- Brechas entre niveles y salarios
- Poco seguimiento a encuestas de ambiente laboral
- Temor a represalias al buscar apoyo en los superiores
- Política de puertas cerradas
- Toma de decisiones a alto nivel
- La planeación es indispensable debido a la política nacional cambiante
- Emociones y entusiasmos laborales reservados
- Poco o nulo reconocimiento a la labor del empleado, etc.

Las características enumeradas no garantizan el uso eficiente del nuevo Sistema. En Estados Unidos las condiciones laborales son totalmente contrarias debiéndose al tipo de economía carente de fluctuaciones que permiten que los negocios sean constantes y fructíferos y que las necesidades prioritarias de los empleados sean el reconocimiento al esfuerzo desempeñado, el desarrollo de los conocimientos y habilidades, mientras que en nuestro país es satisfacer las necesidades primarias.

Como se observa, las condiciones de los empleados de Grupo C1fra no eran las apropiadas para lo requerido, es por ello que los Directivos deciden conocer e implantar la Cultura Wal \* Mart.

El cambio de Sistema, inició en el Autoservicio y fue acompañado de la promoción de nuevos valores, creencias y costumbres en la Organización.

Como se ha mencionado a lo largo de la memoria, los responsables de la conversión convocaron a un total de 200 elementos que tuvieron a su cargo lo antes mencionado.

Su caso y el de sus compañeros de equipo se caracterizó por el entusiasmo y profesionalismo mostrado tanto en las sesiones de capacitación así como en la interacción del equipo y con cada uno de los empleados de las Unidades.

Lo anterior puede ser confirmado en el área de Recursos Humanos, Directivos de Proyecto Wal \* Mart y principalmente con el personal de cada una de las tiendas.

Se considera que para lograr el cambio, la cualidad básica que debe desarrollar y aflorar es la humildad y el respeto hacia nuestra persona y hacia cada uno de nuestros compañeros y serán los clientes los beneficiados y quienes proporcionarán la continua permanencia en el mercado de la empresa más grande del mundo en el giro del mercados minorista: Wal \* Mart.

# ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

## CONCLUSIONES

La experiencia adquirida durante la participación activa en el proceso de conversión de sistema en las tiendas de autoservicio ha proporcionado una ventaja competitiva dentro del mercado profesional al fungir como agente de cambio y lograr entre los asociados la aceptación del mismo así como el compromiso para continuar dando los resultado de acuerdo a los principios básicos de Wal \* Mart y así continuar en la constante consolidación del negocio; tomando siempre en consideración que Grupo Cifra a lo largo de 40 años se ha mantenido firme dentro del mercado consumidor el que se ha vuelto cada vez más exigente gracias a la innovación de productos, precio, promoción y calidad.

Los requisitos básicos para Cifra, en el presente Wal Mart, frente la globalización económica son:

- Incrementar los beneficios a los clientes ( satisfacción garantizada )
- Eficientar la administración de costos
- Controlar los gastos
- Impulsar un cambio organizacional

El cambio implica el uso de una tecnología revolucionada en que el análisis de la información que emite representa la estrategia para la toma de decisiones eficiente, por otro lado aparecen nuevas estructuras organizacionales que se caracterizan por la velocidad y certeza de respuesta y en el que cada uno de los individuos de la

organización deberán ser invitados y motivados para el aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades.

Finalmente, al cumplirse lo anterior, serán los clientes quienes continuarán *fomentando el crecimiento y perfeccionamiento* comercial en el mercado detallista y las oportunidades de desarrollo profesional para aquellos que hemos promocionado el cambio serán *proporcionadas sin límite*.