



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**El Proceso de Transformación en Office
Max: La Eficiencia de la Cadena de
Suministro**

**PROYECTO DE TITULACIÓN
Para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
MARÍA FERNANDA GARCÍA MILLÁN**

**ASESOR DE PROYECTO
Mtro. Antonio V. Castro Martínez**

México, D.F. 2011.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en dónde estén quiero darles las gracias por formar parte de mi, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A mis padres, por ser mi ejemplo para salir adelante y por los consejos que han sido de gran ayuda para mi vida y crecimiento, gracias por todo su esfuerzo, su apoyo y por la confianza que han depositado en mi.

A mi hermano por su compañía y el apoyo que me brinda, por su paciencia y su preocupación, por compartir su vida conmigo.

A mi Abuelo, en su honor, por que este logro sería motivo de gran orgullo para él.

A mis amigos pasados y presentes; pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes por pasar a mi lado los momentos de mi vida universitaria y por estar siempre apoyándome en todas las circunstancias posibles.

A mi asesor de proyecto, el maestro Antonio Valentín, gracias por darme la oportunidad y por el tiempo que me dedico en la realización de este trabajo. A los sinodales por el tiempo que me han dedicado para leer este trabajo.

A Gerardo H. Brandi por impulsarme a tomar un riesgo profesional del cual me siento orgullosa, gracias por tu apoyo, tu confianza, tu ejemplo de dedicación y pasión por lo que haces.

A Arsenio Salmones por su inmenso apoyo, por su disponibilidad al entender mis inquietudes y permitirme realizarlas, por la generosidad para compartir su experiencia y amplio conocimiento buscando la forma de enriquecer mi proyecto.

A Eduardo López, más allá de ser un compañero de trabajo, es un buen amigo, por abrirme las puertas para solucionar mis dudas, por el apoyo brindado por todos sus Gerentes.

Finalmente a José, por ser el impulso para la realización de todos los proyectos concluidos, por ayudarme a plantear mi camino a seguir, por su gran ejemplo de lucha ante la adversidad y sus ganas de aferrarse a la vida.

Gracias a todos aquellos que no están aquí, pero que me ayudaron a que este gran esfuerzo se volviera realidad.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	6
I.- INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	8
1.1.- INTRODUCCIÓN.....	8
1.2.- OBJETIVO.....	9
2.- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	10
2.1.- HISTORIA.....	10
2.1.1.- HISTORIA DE OFFICEMAX MÉXICO	10
2.2.- XICOM A 12	
2.3.- XICOM A 12	
2.4.- XICOM A DE 14	
2.5.- XICOM A 15	
2.6.- XICOM A DE LA EM.....	16
2.7.- ORGANIGRAMA COMPRAS	16
2.7.1.- ORGANIGRAMA DE LA EMSTO	17
2.7.2.- ORGANIGRAMA DE LA EMSTO	19
2.8.- ORGANIGRAMA REABASTO.....	21
2.8.1.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO	21
2.9.- ORGANIGRAMA OPERACIONES	23
2.9.1.- ORGANIGRAMA EN TIENDA.....	23
III.- PROBLEMÁTICA A LA QUE SE ENFRENTA.....	24
3.1.- COMPRAS	24
3.1.1.- INTRODUCCIÓN.....	24
3.1.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	24
3.1.3.- CUALIFICACIONAL Y CLASIFICACIÓN.....	26
3.1.4.- CUALIFICACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL	28
3.1.5.- CUALIFICACIONAL GESTIÓN DEL ÁREA COMERCIAL.....	28
3.1.5.1.- SELECCIÓN DE PROVEEDORES	29
3.1.5.2.- PRODUCTOS.....	30
3.1.5.3.- GARANTÍA DE PRECIOS DE OFFICEMAX.....	30
3.1.5.4.- GARANTÍAS DE PROVEEDORES	30
3.1.5.5.- SELECCIÓN DEL 31	
3.2.- REABASTO	32
3.2.1.- INTRODUCCIÓN.....	32
3.2.2.- GENERACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA.....	32
3.2.3.- MANTENIMIENTO DE UNA ORDEN DE COMPRA.....	33
3.2.3.1.- MOMENTO RESURTIR	34
3.2.3.1.1.- ENTREGA DE ÓRDENES DE COMPRA AL PROVEEDOR	37
3.2.3.1.2.- STOCK	37
3.2.3.1.3.- ARTÍCULOS NUEVOS	37

3.2.3.1.4.- CLASIFICACIÓN DE ARTÍCULOS	38
3.2.3.1.5.- PORCENTAJE DE SURTIDO	38
3.2.3.1.6.- TIEMPO DE ENTREGA	39
3.2.3.1.7.- INVENTARIOS	39
3.2.3.1.8.- VAZONES PARA LA EXISTENCIA DE INVENTARIOS	40
3.2.3.1.9.- INVENTARIOS ABC	41
3.2.3.10.- NIVEL DE SERVICIO EN INVENTARIOS	41
3.2.3.11.- INVENTARIOS VEM42	41
3.3.- OPERACIONES	43
3.3.1.- OPERACIONES	43
3.3.2.- OPERACIONES LAS TIENDAS OFFICE MAX	43
3.3.3.- OPERACIONES TIENDAS	43
3.3.3.1.- CLASIFICACIÓN POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA	44
3.3.4.- AGRUPACIÓN DE TIENDAS O LAY OUTS	45
3.3.4.1.- AGRUPACIÓN POR TIPO	46
3.3.4.2.- AGRUPACIÓN POR TIPO	46
3.3.4.3.- AGRUPACIÓN POR TIPO	47
3.3.4.4.- AGRUPACIÓN POR TIPO S ATÍPICAS	47
3.3.5.- TRANSFORMACIÓN EN TIENDAS	48
3.3.6.- ENDERMINACIÓN (DISTRIBUCIÓN DE LA TIENDA)	48
3.3.7.- ENDERMINACIÓN	50
3.3.7.1.- DIENTACIÓN AL CLIENTE	50
3.3.7.2.- COMPETITIVIDAD	50
3.3.7.3.- CAMBIO CONSTANTE	51
3.3.8.- INSTANTE VIDA 51	51
3.4.- CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	52
3.4.1.- INTRODUCCIÓN	52
3.4.1.1.- 2 ROSS DOCK	52
3.4.2.- CKS DE DISTRIBUCIÓN	50
3.5.- CADENA DE SUMINISTRO O SUPPLY CHAIN	61
3.5.1.- INTRODUCCIÓN	61
3.5.1.1.- INTRODUCCIÓN DE LOS ENFOQUES LOGÍSTICOS	61
3.5.1.2.- INTRODUCCIÓN EN EL MANAGEMENT LOGÍSTICO	63
3.5.1.3.- INTRODUCCIÓN DE SUMINISTRO	65
3.5.1.4.- INTRODUCCIÓN DE SUMINISTROS COMO SISTEMA DE FLUJOS	66
3.5.1.5.- INTRODUCCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE CONTEXTOS	67
IV.- MEJORAS YA IMPLEMENTADAS	70
4.1.- MEJORA EN COMPRAS	70
4.1.1.- DIAGRAMAS	70
4.1.2.- DIAGRAMAS DE COMPRA DE TIENDA	71
4.2.- MEJORA EN REABASTO	76
4.2.1.- INDICADORES DE REABASTO	76
4.3.- MEJORA EN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	77

4.3.1.- 42 BLS GRAF APOVEEDORES	77
V.- PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	90
5.1.- MEJORA EN OPERACIONES	90
5.1.1.- RECUPERACIÓN Y RESURTIDO EN TIENDA	90
5.1.1.1.- MÉTODOS DE RECUPERACIÓN Y RESURTIDO	90
5.1.1.2.- MANTENIMIENTO DEL STOCK O CAP SHELF	92
5.1.1.3.- CAPACITACIÓN PARA RECUPERACIÓN Y RESURTIDO	93
5.1.1.4.- ASIGNACIÓN DE TAREAS	94
5.1.1.5.- FRECUENCIA DE RECUPERACIÓN	97
5.1.1.6.- "EGRESO A CLASES"	99
5.1.1.7.- "SAVIDAD"	100
5.1.1.8.- "EGRESO A BÁSICOS"	101
5.1.1.9.- INSPECCIÓN NOCTURNA DE TIENDA	102
5.1.2.- ENDANA DE E RA I ONPROCESO DE RECIBO EN TIENDA.....	103
5.1.2.1.- INTRODUCCIÓN	103
5.1.2.2.- PROCESO DE RECIBO CONVENCIONAL	104
5.1.2.3.- RECEPCIÓN DE MERCANCÍA DIRECTO DE PROVEEDOR	105
5.1.2.4.- REDUCCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	107
5.1.3.- DESARROLLO DE UN PLANOGRAMA EN BODEGA.....	109
5.2.- MEJORAS EN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	114
5.2.1.- DESARROLLO DE INDICADORES DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	114
5.2.1.1.- OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO .	115
5.2.1.2.- OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN LOGÍSTICO EMPRESARIAL	116
5.2.1.3.- MEDICIONES DE DESEMPEÑO	116
5.2.1.4.- MEDICIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO	116
5.2.1.5.- BALANCED SCORECARD	117
5.2.1.6.- PROCESO DE NEGOCIO SCOR	120
5.2.1.7.- TABLERO DE INDICADORES	126
5.2.1.8.- DRISMA DE DESEMPEÑO.....	126
5.2.1.9.- ASPECTOS CLAVE PARA EL ÉXITO EN EL MANEJO DE INDICADORES	129
5.2.1.9.1.- SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES DE LOGÍSTICA	130
5.2.1.10.- AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LOGÍSTICA: ANÁLISIS GAP	131
VI.- COSTOS Y BENEFICIOS EN LOS QUE SE INCURRE	133
VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
VIII.- GLOSARIO	139
IX.- BIBLIOGRAFÍA	142

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 NUESTRA VISIÓN.....	13
ILUSTRACIÓN 2 ORGANIGRAMA GENERAL.....	16
ILUSTRACIÓN 3 ORGANIGRAMA COMPRAS.....	16
ILUSTRACIÓN 4 ORGANIGRAMA REABASTO.....	21
ILUSTRACIÓN 5 ORGANIGRAMA OPERACIONES.....	23
ILUSTRACIÓN 6 ORGANIGRAMA EN TIENDA.....	23
ILUSTRACIÓN 7 EJEMPLO DE UNA ORDEN DE COMPRA.....	33
ILUSTRACIÓN 8 NIVEL DE SERVICIOS EN INVENTARIOS.....	41
ILUSTRACIÓN 9 PROTOTIPO DE TIENDA 6.0.....	46
ILUSTRACIÓN 10 PROTOTIPO DE TIENDA 8.0.....	46
ILUSTRACIÓN 11 PROTOTIPO DE TIENDA 9.0.....	47
ILUSTRACIÓN 12 PROTOTIPO DE TIENDA ATÍPICAS.....	47
ILUSTRACIÓN 13 EJEMPLO DE LAY OUT ACTUAL.....	48
ILUSTRACIÓN 14 EJEMPLO DE FLUJO EN PASILLOS.....	49
ILUSTRACIÓN 15 UBICACIÓN DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.....	53
ILUSTRACIÓN 16 EJEMPLO DE UNA PREDISTRIBUCIÓN.....	54
ILUSTRACIÓN 17 EJEMPLO DE UNA TARIMA.....	56
ILUSTRACIÓN 18 EJEMPLO DE PALLET MULTITIENDA.....	57
ILUSTRACIÓN 19 EJEMPLO DE ETIQUETA DE ENTREGA.....	58
ILUSTRACIÓN 20 EJEMPLO DE ESTIBA DE PRODUCTO.....	58
ILUSTRACIÓN 21 EJEMPLO DE SELLO DE RECIBO.....	59
ILUSTRACIÓN 22 EJEMPLO DEL CONCEPTO DE LOGÍSTICA.....	63
ILUSTRACIÓN 23 EJEMPLO DEL CONCEPTO CADENA DE SUMINISTRO.....	64
ILUSTRACIÓN 24 DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE TIENDA.....	72
ILUSTRACIÓN 25 EJEMPLO DEL PROYECTO CRUCETA.....	73
ILUSTRACIÓN 26 EJEMPLO DE UN PLANOGRAMA ACTUAL.....	74
ILUSTRACIÓN 27 BASE DE SKU INCLUIDOS EN UN PLANOGRAMA.....	75
ILUSTRACIÓN 28 EJEMPLO DE INDICADORES DE REABASTO.....	76
ILUSTRACIÓN 29 PÁGINA DE INICIO DEL PORTAL DE PROVEEDORES.....	78
ILUSTRACIÓN 30 MENÚ PRINCIPAL DEL PORTAL.....	79
ILUSTRACIÓN 31 BUSCAR UNA CITA.....	80
ILUSTRACIÓN 32 SOLICITUD DE CITA Y CARGA DE DATOS.....	81
ILUSTRACIÓN 33 CARGA DE PALLET.....	82
ILUSTRACIÓN 34 PLAN DE ENTREGA.....	84
ILUSTRACIÓN 35 ASIGNACIÓN DE TRANSPORTES Y PALLETS.....	84
ILUSTRACIÓN 36 PLAN DE ENTREGA.....	86
ILUSTRACIÓN 37 CONFIRMACIÓN DE DATOS.....	86
ILUSTRACIÓN 38 BÚSQUEDA DE CITA.....	87
ILUSTRACIÓN 39 DETALLE DE LA ORDEN DE COMPRA.....	87
ILUSTRACIÓN 40 EJEMPLO DE ETIQUETAS DE ENTREGA.....	88
ILUSTRACIÓN 41 HOJA DE CONTENIDO.....	88
ILUSTRACIÓN 42 EJEMPLO DE UNA TARIMA.....	96
ILUSTRACIÓN 43 EJEMPLO DE DIFERENTES BODEGAS DE TIENDA.....	109
ILUSTRACIÓN 44 EJEMPLO DE BODEGA TIENDA GUADALAJARA.....	110
ILUSTRACIÓN 45 EJEMPLO DE ANAQUEL DE ALMACENAJE.....	110
ILUSTRACIÓN 46 EJEMPLO DE CORRECTO ACOMODO EN BODEGA.....	111
ILUSTRACIÓN 47 EJEMPLO ACOMODO INCORRECTO EN BODEGA.....	111
ILUSTRACIÓN 48 EJEMPLO DE BODEGA CON LAYOUT.....	112
ILUSTRACIÓN 49 CORRECTO ALMACENAJE DE BODEGA.....	112

ILUSTRACIÓN 50 IDENTIFICACIÓN DE CAJAS EN ALAMCÉN	112
ILUSTRACIÓN 51 ETIQUETA BIN TAG	113
ILUSTRACIÓN 52 MEDICIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO	117
ILUSTRACIÓN 53 EJEMPLO DE BALANCED SCORE CARD	118
ILUSTRACIÓN 54 PERSPECTIVAS DEL BSC	118
ILUSTRACIÓN 55 OBJETIVOS DEL BSC	119
ILUSTRACIÓN 56 PROCESO DE NEGOCIO SCOR.....	120
ILUSTRACIÓN 57 ETAPAS DEL SCOR	121
ILUSTRACIÓN 58 EJEMPLO DE LOGÍSTICA INVERSA EN EL SCOR.....	123
ILUSTRACIÓN 59 SCOR COMO HERRAMIENTA.....	124
ILUSTRACIÓN 60 NIVELES DEL SCOR.....	125
ILUSTRACIÓN 61 TABLERO DE INDICADORES LOGÍSTICOS	126
ILUSTRACIÓN 62 PRISMA DE DESEMPEÑO	127
ILUSTRACIÓN 63 DESEOS Y NECESIDADES DEL PÚBLICO DE LA EMPRESA Y ORGANIACIÓN.....	127
ILUSTRACIÓN 64 ENTREGA DE VALOR DEL PÚBLICO	128
ILUSTRACIÓN 65 MODELO ESTRATÉGICO DE UTILIDADES BAJO EL ESQUEMA LOGÍSTICO	129
ILUSTRACIÓN 66 INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LOGÍSTICA	130
ILUSTRACIÓN 67 EJEMPLO DE ANÁLISIS GAP	131
ILUSTRACIÓN 68 LLENADO DEL ANÁLISIS GAP	132
ILUSTRACIÓN 69 PRESUPUESTOS DE VENTAS POR DEPARTAMENTO 2009.....	134
ILUSTRACIÓN 70 PRESUPUESTO DE VENTAS POR DEPARTAMENTO 2010	135
ILUSTRACIÓN 71 EJEMPLO DEL FOLLETO MENSAUAL (TAB).....	141

I.- INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1.- INTRODUCCIÓN

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales y de nuestro país se hacen más arduos, esto ha llevado a las empresas a la conclusión de que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no sólo basta que logran importantes diferencias contra sus competidores, ni mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada.

Hoy en día las empresas aspiran a aumentar su participación en el mercado o simplemente a sobrevivir en él utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores que lleven a la buena administración de la cadena de abastecimiento.

Debemos de lograr aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas, tales como son:

El mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional.

Incremento de los niveles de servicio a los clientes finales.

Implementación de acciones que conlleven a una mejor administración de las operaciones y a un desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con los proveedores y clientes claves de la cadena de suministro.

En la actualidad la Cadena de Suministro está surgiendo como la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las compañías que han mejorado sus operaciones internas ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios.

1.2.- OBJETIVO

Este Proyecto consiste en la realización de un análisis que plantee, desarrolle y resuelva un problema de logística y abastecimiento en OfficeMax México; abarcando diversas áreas como son Compras, Operaciones, Reabasto y Logística, que influyen de manera directa en la operación de la Cadena de Suministro de la empresa; de igual forma, se usa el conocimiento adquirido en la carrera en temas como Adquisiciones y Abastecimientos, Costos, Presupuestos, Operaciones, Control de Inventarios, principios de Administración, Finanzas y Mercadotecnia y la experiencia Profesional adquirida en esta rama. Complementándolo con los conocimientos adquiridos en el Diplomado en Estrategia y Diseño de la Cadena de Suministro cursado en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Con el desarrollo de este proyecto se busca reducir tiempos de recibo de Proveedor en el Centro de Distribución; reducir tiempos de entrega a las tiendas, homologar la exhibición de los productos en las tiendas, disminuir costos y sobre todo incrementar las ventas por medio de un mejor nivel de servicio al cliente.

En la actualidad, una exitosa Cadena de Suministros entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible.

La Cadena de Suministros definida de una forma sencilla engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final. Esto incluye la selección de los productos adecuados, compra, procesamiento de las órdenes de compra, control de los inventarios, transportación, almacenamiento y el servicio al cliente.

Debemos de identificar cada componente del proceso y lograr su eficiencia y de qué forma ayudan a lograr este propósito, sin embargo no es una tarea fácil, ya que esta cadena abarca muchas y diversas actividades.

2.- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

2.1.- HISTORIA

OfficeMax es una cadena de tiendas de autoservicio enfocada a la venta de artículos de oficina tales como: electrónicos, cómputo, muebles, papelería y demás artículos relacionados. También ofrece una gama de servicios y artículos dentro de sus centros de copiado llamados CopyMax.

OfficeMax Inc. nació en Cleveland, Ohio (E.U.A.) en 1988. En menos de 12 años ha emergido como uno de los "retailers" (Tiendas de Autoservicio) de más rápido crecimiento, opera más de 850 tiendas en 360 mercados diferentes dentro de 49 estados (E.U.A.), así como en Puerto Rico y las islas Virginia de E.U.A.

En México y Japón está asociado con inversionistas nacionales respectivamente a través de "joint ventures" (co-inversión). Cuenta también con 18 Centros de Distribución y su tienda virtual. Actualmente es la operadora más grande de tiendas de autoservicio para artículos de oficina.

OfficeMax, fundada por Michael Feuer, actual presidente y CEO de la compañía, abrió su primera supertienda en Cleveland, Ohio en Julio de 1988. En Agosto de 1996, se inicia OfficeMax México, el "joint-venture" (co-inversión) formado con inversionistas mexicanos, abre su primera tienda (Actualmente 81 tiendas OfficeMax en México), y para Noviembre de 1997 abre su primera tienda en Japón.

Desde su inicio, la Compañía ha perseguido una estrategia de expansión agresiva que ha incluido la apertura de nuevas supertiendas, la adquisición de tiendas de artículos de oficina, la apertura de 4 tiendas en Puerto Rico, 81 tiendas en México y 6 tiendas en Japón que contribuyeron al crecimiento de la Compañía que suman un total de 852 Tiendas, más aparte cuenta con 18 Centros de Distribución y su tienda virtual (www.officemax.com).

2.1.1.- Historia de OfficeMax México

OfficeMax México es el resultado de la co-inversión (joint-venture) formada por Grupo Oprimax y OfficeMax Inc. de los Estados Unidos.

En 1996 OfficeMax México inicia operaciones, abriendo su primera tienda OfficeMax San Jerónimo el 13 de septiembre de este año. Esta tienda mostró e hizo comprender que el concepto era correcto y que se debía apostar por el crecimiento, es por eso que en Noviembre del mismo año (1996) abre la

segunda tienda, OfficeMax Cuitláhuac. Se termina el año de 1996 con dos muy buenas tiendas, gran aceptación del mercado y grandes proyectos para el 1997.

En el año de 1997 OfficeMax México comienza a tener gran presencia en el mercado y aceptación de sus clientes. En mayo de este año por la necesidad de ofrecerle más opciones a sus clientes comienza con sus operaciones en la ciudad de México TeleMax (Centro de Pedidos Telefónicos); para Junio, abre la tienda OfficeMax Interlomas.

El primer gran regreso a clases se aproximaba, gracias a la aceptación y demanda de sus clientes OfficeMax México planea y abre para esta época otras cuatro Supertiendas. El reto fue difícil pero alcanzable y estas aperturas brindaron la oportunidad de ofrecer el servicio de las tiendas OfficeMax a otra ciudad de la república mexicana: Monterrey.

Las tiendas que se abrieron para el regreso a clases en Julio de 1997 fueron en la ciudad de México: OfficeMax Polanco y OfficeMax Coapa, y en Agosto en la ciudad de Monterrey: OfficeMax Contry y OfficeMax San Agustín; por lo que para el regreso a clases de 1997 OfficeMax México ofrecía a sus clientes un total de 7 tiendas, 5 en la ciudad de México y área metropolitana, así como 2 en la ciudad de Monterrey.

En enero de 1998 abre sus puertas OfficeMax Insurgentes, con la novedad de ofrecer un centro de producción de copiado "CopyMax-Hub" que tiene servicio de 24 horas; también en Enero abre la tienda de OfficeMax Guadalajara, ofreciendo también el servicio de "CopyMax-Hub", e innovando otro servicio: SchoolMax, y claro esta apertura demuestra el interés de OfficeMax de llevar el servicio de sus tiendas a otras ciudades de la república, expandiendo así su presencia en el mercado.

El crecimiento y la consolidación como empresa continúan durante 1998, por lo que en Julio de 1998 la tienda de OfficeMax Coyoacán inicia su operación.

Debido a su crecimiento OfficeMax México toma la decisión de la construcción de un Corporativo que se ajuste a sus necesidades así como también que soporte el crecimiento proyectado e infraestructura necesaria para la joven pero prometedor empresa, por lo que en Septiembre de 1998, la empresa inaugura su moderno corporativo, y 2 meses después en Noviembre abre la tienda de OfficeMax Arboledas, diseñada ya con un nuevo concepto de tiendas OfficeMax; también se instala y se pone en funcionamiento el Centro de Distribución; en este mes se comienza a ofrecer el servicio de TeleMax en las ciudades de Guadalajara y Monterrey.

Para cerrar el año de 1998 con broche de oro se abre otra Supertienda, OfficeMax Satélite. En 1999 comienza la operación de la tienda virtual OfficeMax en línea (www.officemax.com.mx), donde se ofrecen grandes promociones y novedosos servicios.

OfficeMax México continúa con sus planes de expansión y abre nuevas sucursales: OfficeMax Cancún, ampliando sus servicios a 1 estado más de la República Mexicana. Posteriormente se abren las tiendas de OfficeMax Gran Sur y OfficeMax Veracruz.

Se expande la presencia con la apertura de las siguientes tiendas: OfficeMax Cuernavaca, OfficeMax Del Valle, OfficeMax León, OfficeMax Tlalpan, OfficeMax Jalapa, OfficeMax Querétaro, OfficeMax Centro, OfficeMax Santa Fe, OfficeMax Cuauhtémoc, OfficeMax Mariano Escobedo (Polanco II), Guadalajara II (Mariano Otero), OfficeMax Acapulco, OfficeMax El Olivo, Tienda Mac en OfficeMax Coyoacán y OfficeMax colonia Roma.

2.2.- MISIÓN

La función que vamos a desempeñar dentro del sistema social y económico al que vamos a pertenecer como empresa, se ve puntualizado en nuestra Misión; en ella reflejamos la integración de la Organización y las personas como un conjunto armonioso. Nuestra Misión es la guía de todas nuestras acciones:

“Ayudar a nuestros clientes a hacer su mejor trabajo.”

2.3.- VISIÓN

En nuestra visión como empresa queremos resumir las aspiraciones de la Organización de forma genérica, nos sirve para plantearnos el camino que debemos de llevar, al mismo tiempo hacemos que nuestras actividades cotidianas se enfoquen en alcanzar ese objetivo principal.

“Ser el proveedor líder en la venta de artículos de oficina, papelería, electrónica y CopyMax, a través de un enfoque implacable de servicios a nuestros clientes.”



OfficeMax®

Nuestra Visión

Ser el proveedor líder en productos de papelería, oficina y servicios relacionados, a través de un enfoque implacable de servicios a nuestros clientes.

Ilustración 1 Nuestra Visión

2.4.- OBJETIVOS

Nuestra empresa pretende alcanzar objetivos, son una guía para la toma de decisiones, sirven para la eficiencia de la empresa, nos ayuda a ser coherentes ya que debemos de ver nuestros objetivos como una actividad productiva, nos permiten evaluar el desempeño. Hoy en día nos hemos planteado estos objetivos:

Diseñar e instaurar una organización que busque incrementar la participación del mercado, obtener una ventaja en la densidad de tiendas.

Mejorar el costo integral del producto y la productividad de la distribución.

Cumplir la promesa de OfficeMax: “Servicio al cliente rápido y fácil”; buscamos la felicidad y satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo servicios innovadores y de calidad.

Enfoque al mercado empresarial (PYMES), tratando de mejorar día a día los servicios que ofrecemos.

En OfficeMax consideramos a nuestro equipo de trabajo, socios y colaboradores como nuestro activo más importante, es por eso que deseamos atraer, desarrollar y retener al mejor talento; en conjunto buscamos ser una empresa sustentable y en constante crecimiento.

Generar la venta adicional, buscando la apertura con nuestros clientes en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, sugerir artículos innovadores que al mismo tiempo representen una ganancia en la empresa.

Desarrollar contratos corporativos y estar en la búsqueda constante de obtener un crecimiento sostenido en este nicho de mercado.

2.5.- VALORES

En OfficeMax nos caracterizamos por ser personas con ética y profesionalismo, es por eso que nuestros valores van enfocados a nuestras actividades diarias como parte de la empresa y como individuos de igual manera, nuestros valores son las raíces que nos impulsan a ser para hacer y son el oxígeno que nos da la existencia para así vivir con lo que somos.

INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD

Toma la responsabilidad de tus acciones y se dueño de tus resultados. Haz lo correcto aún cuando nadie te ve.

PIENSA PRIMERO EN EL CLIENTE

Debes tratar adecuadamente a todos los clientes todos los días. Haz lo correcto para la empresa, no lo correcto para ti.

TRABAJO EN EQUIPO Y CONFIANZA

Ganamos trabajando como un equipo y construimos nuestro equipo ganando la confianza unos de otros.

ATENCIÓN Y DISCIPLINA

Trabaja con un objetivo claro en mente, mantente en la tarea hasta haber realizado el trabajo, si alguna tarea no está produciendo resultados medibles, pregúntate si debes estar haciéndola bien.

Obstáculos son aquellas cosas que ves cuando quitas la vista de tu objetivo.

SENTIDO DE URGENCIA

Si algún cliente tiene un problema o una necesidad, debemos resolverla.

2.6.- ORGANIGRAMA GENERAL

El manejo de los recursos de que dispone la empresa y el creciente volumen de las actividades que se desarrollan en la misma, demandan establecer las estructuras y sistemas administrativos que de manera armónica coadyuven al logro de los objetivos institucionales.

Como resultado de esta responsabilidad, se plasma en el organigrama las líneas de mando; así cada área trabaja para el cumplimiento de sus objetivos particulares y en conjunto con los objetivos que se pretenden alcanzar en la empresa.

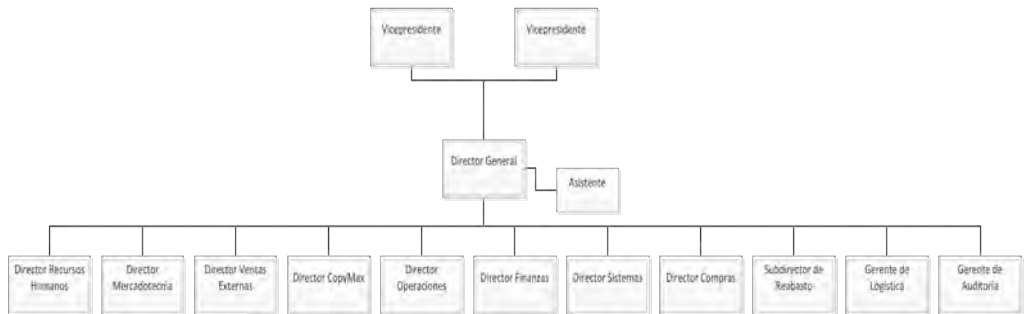


Ilustración 2 Organigrama General

2.7.- ORGANIGRAMA COMPRAS

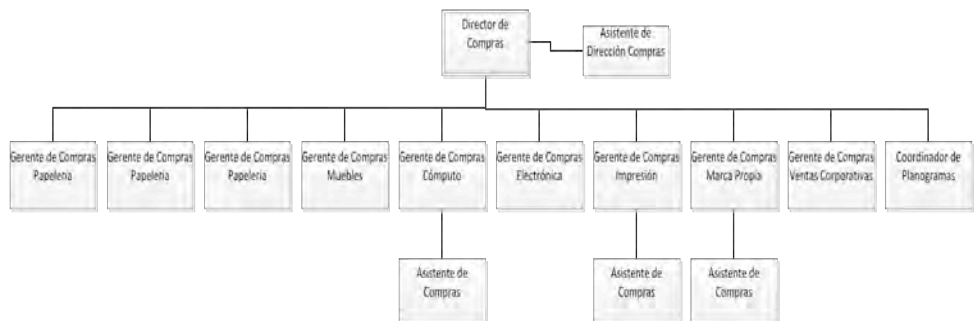


Ilustración 3 Organigrama Compras

2.7.1.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Función: Comprador
Reporta a: Director de Compras
Departamento: Compras
Fecha: Noviembre de 2009.

Generalidades:

La posición del Comprador establece políticas, estrategias y procesos a corto y largo plazo en el área de Compras y Mercadotecnia de OfficeMax. Desempeña las funciones principales para la realización de ventas y logros en las metas de márgenes brutos a través del manejo de un departamento dinámico, complejo y de alto volumen en ventas. También es responsable de la administración y desarrollo directo del personal de compras a su cargo.

Planeación

Desarrollar una estrategia de compras para el departamento, considerando el perfil del cliente, clasificaciones de producto, proveedores importantes, tendencia de la moda, artículos, puntos de precio y análisis de resultados anteriores.

Desarrollar y Realizar las metas fijadas en ventas, margen, rotación de inventarios, transferencias, utilidades brutas y obtención de rebajas y aportaciones.

Comprar y analizar en las tiendas de la competencia el surtido, precio, presentación de sus productos, con el propósito de competir en esas áreas.

Desarrollar planes publicitarios y promociones de ventas, con presupuestos y calendario, participar en la elaboración de Planogramas y distribución de la mercancía promocional en tiendas.

Compras

Desarrollar y mantener una fuerte relación con los proveedores, con el objeto de negociar términos favorables, descuentos, costos de transportación y rebajas en compras de productos; realización de programas con proveedores para las áreas más importantes de crecimiento; coordinarlas y analizar la ejecución de estos programas y realizar los ajustes necesarios.

Explorar nuevas tendencias de comercialización y nuevos proveedores, desarrollar nuevos artículos en el mercado y probarlos en el campo.

Definir un concepto con respecto a la presentación de la mercancía, dirigir esta presentación a los gerentes de todas las áreas relacionadas

(Operaciones, Gerentes de Tienda) y asegurar su seguimiento, con el propósito de que sea en todos los canales de ventas.

Usar todos los canales de ventas como un laboratorio de pruebas en la que experimentarán nuevos conceptos e ideas de comercialización.

Trabajar conjuntamente con el grupo de compras para la presentación de la mercancía, para que los productos sean presentados en una forma coordinada y relacionada con una misma idea, la cual sería finalmente proyectada con eficacia. Trabajar con el personal adecuado para darle la apariencia y el concepto deseado.

Realizar planes promocionales y publicitarios de ventas, elaborar el calendario de los mismos y el plan de recuperación para que este gasto sea proporcionado por los proveedores.

Desarrollo y Crecimiento de Personal

Dirigir y entrenar a cada Comprador, Asistente y Analista de Reabasto con nuevas técnicas de compra, desarrollar y encaminar sus habilidades correctamente.

Hacer los Reportes de Evaluación de Personal a su cargo.

Perfil:

Requerimientos: facilidad de comunicación, organización, negociación, habilidades cuantitativas, deductivas, estadísticas y analíticas. Que tenga efectividad en trabajo de equipo, entendimiento en el área de Compras, mercaderías, costos, competencia, márgenes y que manifieste habilidades de preparación y desarrollo.

Estudios:

Necesaria: Licenciatura en Mercadotecnia o Administración, cualquier post-grado en el campo de Compras / Mercadotecnia, o una Maestría en Administración de Negocios, o similar.

Experiencia:

Necesaria: Total de 10 años en el área de Mercadotecnia o Compras, con un mínimo de 4 años de experiencia en Compras en grandes volúmenes y experiencia de 3 a 4 años de manejo de una Dirección o una Gerencia.

Preferible: una larga experiencia en cadenas de tiendas importantes en Compañías con utilidades en ventas de 500 millones. Experiencia en la industria de venta de productos de oficina y manejo de nuevos programas y prácticas dentro del Departamento de Compras.

2.7.2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Función: Asistente de Compras

Reporta a: Comprador

Departamento: Compras

Fecha: Noviembre de 2009.

Generalidades:

La posición del Asistente de Compras establece políticas estratégicas y procesos a corto y largo plazo para el área de Compras y Mercadotecnia de OfficeMax. Desempeña principales funciones para la realización de ventas y logros en las metas de márgenes brutos. También es responsable del manejo total, administración y desarrollo directo del personal de Compras.

Planeación

Desarrollar en coordinación con el Comprador la estrategia de compras para el departamento, considerando el perfil del cliente, clasificaciones de producto, proveedores importantes, tendencia de la moda, artículos, puntos de precio y análisis de resultados anteriores.

Desarrollar en coordinación con el Comprador y realizar las metas fijadas en ventas, margen, rotación de inventarios, transferencias, utilidades brutas y obtención de rebajas y aportaciones.

Comprar y analizar en las tiendas de la competencia el surtido, precio, presentación de sus productos, con el propósito de competir en esas áreas.

Desarrollar en coordinación con el Comprador planes publicitarios y promocionales de ventas con presupuesto y calendario, participar en la elaboración de Planogramas y distribución de la mercancía promocional en tienda.

Compras

Desarrollar y mantener una fuerte relación con los proveedores. Explorar nuevas tendencias de comercialización y nuevos proveedores, desarrollar nuevos artículos en el mercado y probarlos en el campo.

Cumplir con todas las responsabilidades de reabastecimiento asignadas en el manual de puestos del Analista de Reabasto.

Definir en coordinación con el Comprador el concepto a la presentación de la mercancía y dirigir esta presentación a los gerentes de todas las áreas relacionadas. Usar todos los canales de ventas como un laboratorio de pruebas en la que experimentarán nuevos conceptos e ideas de comercialización.

Trabajar conjuntamente con el grupo de compras para la presentación de la mercancía, para que los productos sean presentados en una forma coordinada y relacionada con una misma idea, la cual sería finalmente proyectada con eficacia. Trabajar con el personal adecuado para darle la apariencia y el concepto deseado. Realizar en coordinación con el Comprador planes promocionales y publicitarios de ventas, presupuestos y calendario.

Desarrollo y Crecimiento de Personal

Dirigir y entrenar a cada Analista de Reabasto y Asistente con nuevas Técnicas en compras, desarrollar y encaminar sus habilidades correctamente.

Perfil:

Requerimientos: facilidad de comunicación, organización, negociación, habilidades cuantitativas, deductivas, estadísticas y analíticas. Que tenga efectividad en trabajo de equipo, entendimiento en el área de Compras, mercaderías, costos, competencia, márgenes y que manifieste habilidades de preparación y desarrollo.

Estudios:

Preferible: Licenciatura en Mercadotecnia o Administración, cualquier post-grado en el campo de Compras / Mercadotecnia, o una Maestría en Administración de Negocios, o similar.

Experiencia:

Necesaria: Total de 5 años en el área de Mercadotecnia o Compras, con un mínimo de 3 años de experiencia en Compras en grandes volúmenes.

Preferible: una larga experiencia en cadenas de tiendas importantes en Compañías con utilidades en ventas de 500 millones. Experiencia en la industria de venta de productos de oficina y manejo de nuevos programas y prácticas dentro del Departamento de Compras.

2.8.- ORGANIGRAMA REABASTO



Ilustración 4 Organigrama Reabasto

2.8.1.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Función: Analista de Reabasto

Reporta a: Gerente de Reabastecimiento

Departamento: Logística

Fecha: Noviembre de 2009.

Generalidades:

La posición del Analista de Reabasto es básicamente ser responsable del adecuado abastecimiento de su grupo de Departamentos asignados, generalmente de 30 a 40 proveedores, comprando aproximadamente \$5 millones de dólares anuales. Reabastece productos y actúa como recurso para las tiendas al resolver los problemas en falta de inventario, satisfaciendo así las necesidades y requerimientos de los clientes.

El Analista de Reabasto generalmente interactúa con el proveedor, gerentes de tiendas, personal de recibo y con los supervisores de reabastecimiento de cada proveedor.

Responsabilidades

Reabastecimiento

Revisar, evaluar y enviar órdenes de compra semanales para mantener el inventario de las tiendas, según los Departamentos y Proveedores que se tenga asignados.

Colocar órdenes de nuevos productos basados en la información recibida del Comprador, referente a la cantidad total a ordenar para las tiendas en base al Planograma y al tiempo de recibo de las tiendas.

Monitorear las requisiciones adicionales, solicitudes, órdenes especiales y solicitudes de información de cada tienda.

Hacer un seguimiento con los proveedores y acelerar las órdenes de compra vencidas, según sea necesario.

Coordinar las órdenes de requerimientos adicionales para asegurar su llegada a la tienda antes de la entrada en vigencia de la publicidad, la cual deberán de revisar para asegurarse que cuentan con las cantidades necesarias.

Revisión de los niveles mínimos y máximos de inventario de seguridad, y recomendar al Comprador y/o hacer cambios sea necesario.

Ayudar a las tiendas con el recibo del producto, así como orientar las dudas con respecto a los productos.

Liberar, seguir y rastrear las órdenes de tiendas nuevas de cada proveedor hasta su llegada a la tienda y que esta sea dada de alta en el sistema.

Mantener el balance de inventario entre tiendas, asegurándose que este sea acorde a las ventas de cada una de ellas.

Coordinar el mantenimiento de los puntos de reabastecimiento, puntos verde, así como la cancelación de órdenes de compra de artículos discontinuados.

Ejecución y mantenimiento de las cantidades de inventario, las cuales serán asignadas por el Comprador.

Comunicar al Comprador los asuntos no resueltos.

Perfil:

Requerimientos: capacidad analítica, manejo de computación incluyendo hojas de cálculo, capacidad organizacional para archivar y mantener registros de información, facilidad de comunicación, habilidad de trabajar en múltiples objetivos, persistente, experiencia en trabajar bajo presión.

Estudios:

Necesaria: Profesional. Preferible grados equivalentes en Mercadotecnia o Administración de Empresas, cualquier carrera en el campo de Compras, cursos o similares.

Experiencia:

Requerimientos: mínimo un años en ventas, compras, manejo de inventario, servicio a clientes, dominio de manejo de PC.

Preferible: experiencia en Compras y/o control de inventarios y/o reabastecimiento, preferentemente en un ambiente de cadena de tiendas. Dominio de PC (Excel, manejo de AS400 y MMS).

2.9.- ORGANIGRAMA OPERACIONES

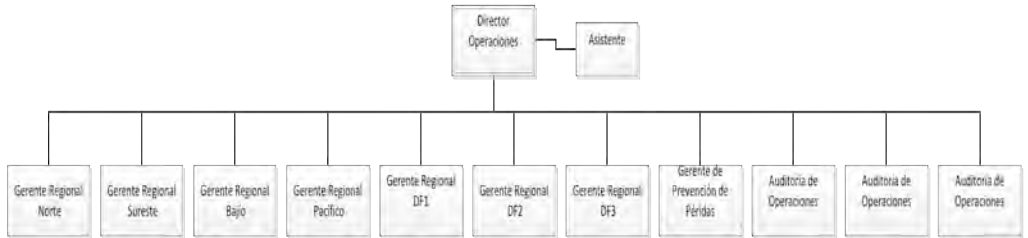


Ilustración 5 Organigrama Operaciones

2.9.1.- ORGANIGRAMA EN TIENDA

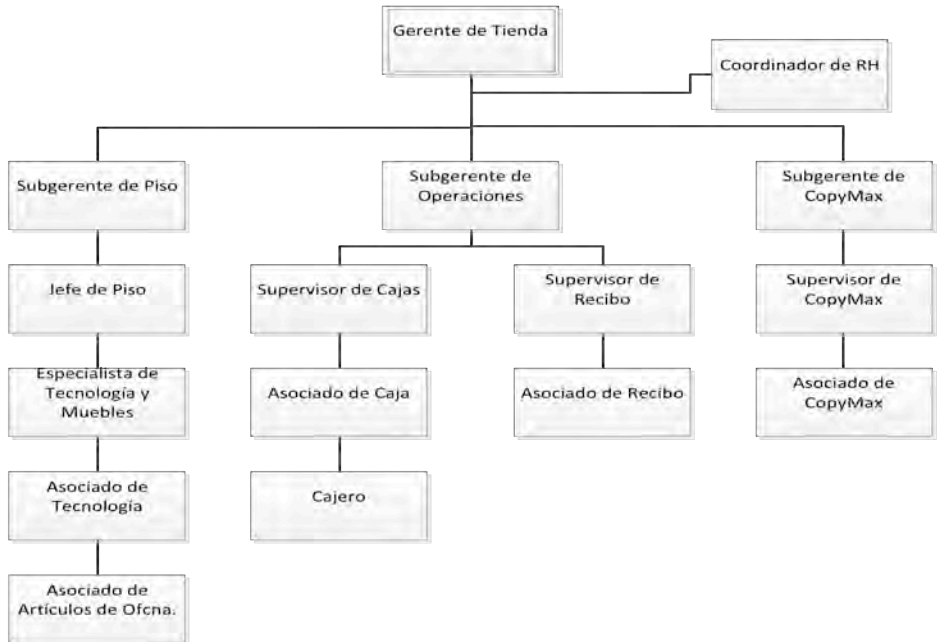


Ilustración 6 Organigrama en Tienda

III.- PROBLEMÁTICA A LA QUE SE ENFRENTA

3.1.- COMPRAS

3.1.1.- INTRODUCCIÓN

El Área Comercial de la empresa es la encargada de poner los productos y servicios que distinguen y caracterizan a la empresa al alcance de los clientes; por ello es necesario implementar un control eficiente dentro de su estructura.

La función comercial es considerada, en términos funcionales, como la última etapa de la cadena de producción, que comienza con la contratación de recursos materiales y humanos, continúa con la transformación de dichos recursos en productos y servicios y finaliza con la colocación de estos en el mercado.

En el caso particular de OfficeMax, el proceso productivo se ve resumido en la obtención de los productos adecuados mediante un catálogo de productos bien definido, satisfacer la demanda de esos productos y en el adecuado traslado, envío y exhibición de la mercancía al piso de ventas.

Con base en lo anterior, se podría decir que los resultados obtenidos por la empresa en gran parte están supeditados a los obtenidos en el área comercial, debido a que cuando se completa el ciclo es cuando verdaderamente se miden y concretan los mismos.

3.1.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Cuando se inicia un negocio, uno de los objetivos más importantes es reclutar al mejor personal que exista. Es preferible que el personal tenga conocimientos en el ramo, o mejor aún, que cuente con experiencia en Tiendas de Autoservicio.

Para conseguir el personal mejor calificado para cada departamento, el tiempo y la búsqueda son factores primordiales. Se necesitan los mejores, porque harán lo mejor. El personal es lo mejor con que cuenta una empresa, por lo que es importante invertir tiempo y dinero para lograr encontrar y contratar lo mejor.

Cuando se organizó el Departamento de Compras, se decidió redefinir los departamentos y las categorías de productos más importantes:

Muebles
Artículos de Oficina
Computadoras

Electrónicos

CopyMax

Cuando se consideró el número de Compradores y el personal de apoyo para cada departamento, se utilizaron los siguientes parámetros:

Base de SKU: el número de SKUs que cada departamento tomará a su cargo.

Base de Proveedores: el número de proveedores con que cada departamento necesitará tratar para mantener la base de SKUs.

Se tuvo en cuenta que el número de Compradores que se necesitarían debería estar relacionado directamente con la cantidad y el tipo de experiencia que tuvieran. Se tomó en cuenta que este proceso de cambio era un período de arranque, y que aún cuando se debían controlar gastos, no se podía escatimar en contratar a los mejores Compradores.

El nuevo concepto de Estructura Organizacional dentro del área de Compras se definió siguiendo una marcada línea entre las actividades a realizar; hoy se olvidaron de los puestos intermedios y se crea un nuevo organigrama donde se tienen las siguientes figuras:

El Director de Compras es la cabeza del equipo; es el Comprador principal y experto en las negociaciones. Su papel principal como líder del área es reunir al equipo de Compradores para que entiendan sus funciones y objetivos, así como los objetivos de la empresa. El Director de Compras fijará las metas y objetivos de cada Departamento además de evaluar el desempeño de cada Comprador.

Los Compradores deben ser personas con experiencia en la negociación de las líneas de productos que se van a manejar, o que hayan sido Gerentes de Compras, o incluso Directores en negocios similares. Deberán tener una notable facilidad para la negociación, notables características de liderazgo, capacidad y deseo por desarrollar a los miembros del equipo. Deben tener una "visión" hacia el futuro, excelentes capacidades analíticas, conocimiento de publicidad (planeación y estrategia).

Un Asistente de Compras debe tener las habilidades y características que un Comprador pero con menos experiencia; con esto podrá convertirse en un Comprador en un plazo de 12 meses. Deberá ser capaz de llevar la responsabilidad directa de algunas clases de productos y toma de decisiones que el Comprador juzgar pueden llevar.

Hoy en OfficeMax la Propiedad es una característica de mucho peso, es la palabra clave para todos los Compradores pues no pueden solamente comprar y olvidarse del artículo que han incluido. El Comprador debe tomar la responsabilidad plena desde la concepción de la idea y darle seguimiento hasta que el cliente esté satisfecho en un 100% con su compra. El Comprador debe

funcionar como el propietario de los bienes y a su vez como el vendedor de los mismos (con cierto margen de utilidad); además debe enfocarse todo el tiempo en la satisfacción del cliente que es prioritario en el campo del menudeo.

3.1.3.- ORGANIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN

La clasificación de productos es el eje central del área de Compras y de la Compañía. Cada Comprador debe decidir cuáles productos (SKU= Stock Keeping Unit) irán dentro de su línea. Estas decisiones se toman en base al conocimiento de las categorías, así como en los gustos del cliente, las compras de la competencia e información obtenida de los proveedores. Se debe asignar un Comprador para cada categoría.

La clasificación en OfficeMax se ha hecho en una forma clara, concisa y fácil de entender. Un ejemplo de esta división sería la siguiente:

Departamento 1: Muebles

Clase 100: Sillas

Sub Clase 1000: Sillas de Trabajo

Actualmente la base de productos está organizada en cinco grandes categorías, que son las siguientes:

Artículos de Oficina

Muebles

Cómputo

Electrónicos

Copymax

Cada una de estas categorías se conoce como una División, y dentro de cada División hay Departamentos.

Departamentos

Los nombres de cada uno de los Departamentos de OfficeMax son los siguientes:

- 1.- Muebles
- 2.- Electrónicos
- 3.- Archivo y Accesorios
- 4.- Carpetas
- 5.- Formas de Negocio
- 6.- Papel
- 7.- Correo y Paquetería
- 8.- Accesorios de Escritorio
- 9.- Suministros de Oficina

- 10.- Artículos de Escritura y Escolares
- 11.- Arte y Diseño
- 12.- Seguridad y Limpieza
- 14.- Cómputo
- 15.- Accesorios para Computadora, Software e Impresión
- 16.- Portafolios y Maletines
- 17.- Libros y Revistas
- 18.- Artículos Gravados Tasa 0%
- 20.- fundación OfficeMax
- 21.- Ctrl Center
- 50.- CopyMax
- 62.- GarantiMax

Sub Departamentos y Clases

La forma más concisa de organizar los Sub Departamentos y clases es establecer una clase para cada categoría de productos. Esto facilitará el armado del surtido, rastreo de ventas y las preferencias del cliente de una manera más precisa. Como ejemplo se tiene el siguiente:

Departamento: 1.- Muebles

Sub Departamento: 1.- Sillas

Clases: Sillas de Visita
Sillas Secretariales
Sillas para Restirador
Sillones Ejecutivos

Sub Clases

Las Sub Clases permiten un seguimiento más preciso de las ventas y gustos del cliente, y facilitarán las futuras decisiones de compras, además de hacerlas más provechosas. Como ejemplo se tiene el siguiente:

Departamento: 1.- Muebles

Sub Departamento: 1.- Sillas

Clase: Sillas de Visita

Sub Clases: Con Descansa Brazos
Sin Descansa Brazos

3.1.4.- EL PRESUPUESTO DEL ÁREA COMERCIAL

La elaboración de los presupuestos y control del área comercial de la empresa deben estar sujetos a las políticas empresariales propuestas en el plan de gestión

Se distinguen dos tipos de presupuesto en el área comercial: el presupuesto objetivos de ventas y el presupuesto de gastos de funcionamiento.

Ambos presupuestos no están relacionados en el sentido que, en términos generales, las variaciones en las ventas no se transmiten en igual medida, a los gastos de funcionamiento. Es decir, un incremento de en el volumen de ventas no implica, necesariamente, que se produzca un incremento similar en los gastos de funcionamiento.

Es por ello, que para este tipo de análisis resulta necesaria la elaboración y control, por separado, de ambos tipos de presupuesto.

El área comercial se reconoce generalmente como un centro de ingresos, cuya misión es obtener los ingresos por ventas que han sido previamente presupuestados como producto de cantidades físicas de ventas y precios unitarios, todo ello para cada uno de los productos y por cada uno de los canales de ventas que se consideren.

El control de la función comercial tiene que proporcionar una evaluación del comportamiento de esta función en la que no debe entrar el costo unitario de venta. La razón para el comportamiento anterior es doble:

Las desviaciones entre los componentes unitarios presupuestados del costo unitario de venta y el real es atribuible a áreas distintas de a la comercial.

El área comercial necesita disponer de un costo unitario de venta previamente aprobado y aceptado a fin de articular una política de precios y por tanto, no es razonable imaginar unas transferencias de costos reales que, lógicamente, serían distintos para el mismo producto en diferentes momentos del tiempo.

3.1.5.- EL CONTROL DE GESTIÓN DEL ÁREA COMERCIAL

Para todo modelo de control estático, es decir, referido a un mismo periodo, se crea una ecuación de control para medir las posibles desviaciones como la diferencia entre los objetivos y la realidad.

En esta aplicación se deben sintetizar las funciones directivas de diseño futuro de la empresa, coordinación de medios humanos, materiales y financieros

y toma de decisiones correctoras sobre los objetivos fijados o sobre las personas implicadas en la realidad producida.

El comportamiento real del área comercial se expresa, mediante el producto de la cantidad real de ventas y el margen unitario real de ventas.

Las desviaciones que se presentan en el análisis se dan frente a las relativas a los márgenes de ventas o también llamadas desviaciones económicas y por otro lado las desviaciones físicas, que reflejan una diferencia entre los volúmenes físicos, reales y presupuestados.

La desviación económica no es ilustrativa de la gestión comercial debido a que, los márgenes de ventas contienen una variable, el costo de venta, que esta fuera de la influencia de la gestión comercial.

Este control de gestión puede denominarse como interno en el sentido de que se informa sobre las variaciones producidas por cada producto en su competición con los restantes productos de la misma empresa a fin de conseguir un mayor peso específico en los planes de producción y comercialización.

Pero también puede realizarse un control de gestión externo, en el cual se explican las desviaciones en función del mercado de un producto y la relación con el mismo, teniendo en cuenta la variación que se ha producido en la demanda total de mercado para ese mismo producto.

3.1.5.1.- Revisión de Proveedores

Una buena práctica que debe llevar toda el área comercial de la empresa es reunirse con los proveedores cada tres meses para revisar el desempeño del proveedor. Si se mantiene esta práctica, el Comprador estará al tanto de ofertas de nuevos productos, y será capaz de discutir asuntos que el proveedor tenga con OfficeMax, además de revisar todos los puntos de la siguiente lista de desempeño del proveedor:

- Ventas
- Margen
- Porcentaje de Surtido (Fill Rate)
- Calidad (Número de Devoluciones)
- Publicidad
- Promociones
- Nuevos Productos (Exclusividad para OfficeMax)
- Apertura de Nuevas Tiendas
- Pronósticos
- Cualquier otro asunto

Al final de cada año, entre el 1 de diciembre y el 31 de enero, se lleva a cabo una revisión completa con los Directivos de cada compañía. Durante esta

reunión, se llenará un nuevo “Contrato de Compras a Proveedores”, el objetivo más importante es obtener más beneficios económicos que el año anterior.

Se le debe informar al proveedor que es la única vez que se considerarán aumentos de precios, habrá ocasiones en que una excepción a esta regla sea aceptada, pero por lo general, si se explica esto a los proveedores, la mayoría trata de cumplirlo.

3.1.5.2.- Productos

Al seleccionar un producto, es muy importante asegurarse que vaya de acuerdo con el concepto de OfficeMax. Así mismo, es muy importante buscar un producto exclusivo, paquetes de tamaños diferentes, colores o etiquetas diferentes. Hay que trabajar las nuevas ideas junto con los proveedores; hay que ser creativos, revisar las garantías de los fabricantes, solicitar modificaciones cuando sea necesario y extender las garantías para lograr que los productos de OfficeMax sean más atractivos para el consumidor.

También es importante probar nuevos productos, podemos pedir a los compañeros que los prueben: sentarse en las sillas, probar los audífonos, bocinas, usar las plumas, escoger entre varios modelos el artículo que más les llame la atención.

Es requisito indispensable que cada comprador compruebe las virtudes y características del producto, que lo conozca físicamente, que constate su calidad y presentación, que verifique su garantía y si está soportado por centro de servicios, soporte técnico y manuales de operación en español, que cumple con las Normas Oficiales para su comercialización (o importación cuando se requiera) y código de barras.

3.1.5.3.- Garantía de Precios de OfficeMax

Todos los documentos publicitarios que manejamos llevan la leyenda “Garantía de Precios Bajos”. Esta garantía es la siguiente: “ Si usted encuentra anunciado en un medio local un artículo idéntico al que compró un precio más bajo que el nuestro, (siempre y cuando este no sea oferta o promoción) sólo necesita mostrarnos la publicidad para que le igualemos el precio además le bonificaremos el 55% de la diferencia, el máximo monto a bonificar será de \$150.00. excluye errores tipográficos, publicitarios, liquidaciones y ventas por cierre”. El anuncio mostrado deberá estar fechado con un máximo de 7 días anteriores a la presentación.

3.1.5.4.- Garantías de Proveedores

Cada producto que nosotros vendemos debe estar soportado con la garantía del proveedor para protegernos de vender artículos defectuosos, esta garantía difiere de proveedor a proveedor, ya que no es lo mismo la garantía de un lápiz a la de una computadora. Es necesario que cada Comprador mantenga

un archivo con la copia de cada una de las garantías de los productos de su departamento y envíe a las tiendas una copia para el uso del personal de ventas, enlistando cada artículo. Tipo y duración de la Garantía.

Es necesario elaborar una carpeta que contenga enlistados los centros de servicio autorizado de cada uno de los proveedores, la cual les debe proporcionar el proveedor, al igual que las garantías se deberá enviar una copia a las tiendas para uso del personal de ventas.

En ciudades donde OfficeMax haga su primera aparición, es importante conseguir con los proveedores una garantía amplia de su producto desde su compra, ya que algunos productos, por ejemplo, una computadora, puede llegar a costar hasta seis meses de salario.

Esto además resultaría una ventaja importante sobre la competencia y se debe resaltar en toda la publicidad.

La única garantía que ofrece OfficeMax es la “Garantía de Precios Bajos”. Si bien, no ofrecemos ninguna otra clase de garantía, si contamos con las mejores políticas de devoluciones en la industria de ventas al menudeo.

Esta política de devoluciones forma parte de la filosofía OfficeMax. Basta considerar que un cliente podrá devolver, por cualquier motivo, cualquier artículo dentro de los treinta días posteriores a su compra, y recibir el 100% del monto que pagó por él. Solo deberá demostrar que adquirió el artículo en OfficeMax.

Las únicas excepciones a esta política son los artículos electrónicos y de computación, 7 días posteriores a su compra. En caso de que alguna devolución sobrepase este periodo, se le deberá pedir al cliente que hagan válida su garantía. Así como paquetes de software que ya hayan sido abiertos, a menos que se demuestre que el producto efectivamente tenía algún defecto.

3.1.5.5.- PROBLEMÁTICA

El área de Compras hoy presenta una serie de aspectos a mejorar y desarrollar, estos puntos permitirán al área conocer más a fondo el segmento de mercado al que se dirigen y trabajar en la imagen que se da al cliente:

- Exhibición del Producto en Tiendas: trabajar en mínimos de exhibición para el llenado del piso de venta.
- Desarrollo de Planogramas: estandarizar la exhibición de mercancía en las tiendas.
- Elaborar un Catálogo de Tienda de acuerdo a su mercado: conocer el mercado potencial en cada tienda y zona; identificar el producto más demandado en la zona.

3.2.- REABASTO

3.2.1.- INTRODUCCIÓN

La función de reabasto se incluye en el ámbito de la logística y de la cadena de suministro. Asegura el nivel de stock adecuado para cumplir los objetivos de servicio (evitar las rupturas de stock) y de nivel de stock (respetar los objetivos de cobertura del stock).

Es una función crítica de la Cadena de Suministro. Eso explica que la función de abastecimiento se identifica al centro de las nuevas técnicas desarrolladas en el ámbito logístico (previsión de la demanda, gestión compartida).

La función de reabasto tiene la responsabilidad de gestionar el ciclo de vida del producto (implantación de un nuevo producto, fin de vida, producto promocional) evitando rupturas de stock y constitución de obsolescencia. Por tanto, los principales indicadores de la función son la tasa de servicio y la cobertura / rotación de stock.

Otra de las funciones de reabasto es la que asegura la comunicación con los proveedores, o almacenes reguladores, de tal manera que compartan la planificación de pedido prevista a medio plazo y puedan anticipar los cambios de tendencias (gestión compartida del abastecimiento).

Se puede identificar tres dominios principales:

La previsión de la demanda y la planificación de las necesidades futuras.

La comunicación a proveedores y almacenes logísticos para asegurar la puesta a disposición de los productos y recursos futuros.

La ejecución y gestión de los pedidos de compra.

3.2.2.- GENERACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA

Las Órdenes de Compra son documentos que expiden los Analistas de Reabasto a los proveedores, con éstas se les hace un pedido formal de entrega de mercancía, éstas especifican la cantidad de mercancía ordenada y la fecha de vigencia de las mismas.

Existen 3 tipos de Órdenes de Compra:

- Centralizadas: la mercancía se entrega por Centro de Distribución, ya sea de proveedores nacionales o importaciones.
- Directas: cuando el proveedor debe entregar la mercancía directamente en la tienda.

- A Pie de Camión: son las únicas órdenes que se generan en las mismas tiendas y son gestionadas por el Gerente de Tienda, los artículos que entran en este tipo de orden son: helados y refrescos.

Ejemplo de una OC Centralizada:

OPERADORA CMX S. A. DC. V. Orden de Compra (F.O. V) : 9328-00 FECHA ELABORACION (PODAT E): 28/07/10	FACTURAR A (BILL TO): 28/07/10 17:28:04 OPERADORA CMX, S.A. DE C.V. LAT.AUT.MEX-TOLUCA 1235 COL. STA FE. C.P. 05300 DELG. CHAJIMALPA MEXICO D.F. TEL (52) 91 77 28 00 FAX (52) 91 77 28 52 R.F.C. 00M960429832	
ENTREGAR EN (DELIVER TO) 905 Cross Doc D.F. OPERADORA CMX, S.A. DE C.V. Carretera a lago de GuadalupeKM27.5 San Pedro Barrientos Tlanepantla de BAZ, MEX 54010 FECHA ENTREGA (DELIVERY DATE) 28/07/10 FECHA CANCELACION (CANCELLATION DATE): 11/08/10	PROVEEDOR (VENDOR): 11499 APPLE OPERATIONS MEXICO SA DE CV PASO DE LA REFORMA 505 PISO 33 COL CUAHUTEMOC DF, DF 06500 28/07/10	Comprador (BUYER): 006 RAFAEL GARCIA OBSERVACIONES (COMMENTS): EQUIPOS DE COMPUTO
L CODIGO BARRAS D E S C R I P C I O N (UPC/EAN CODE) (DESCRIPTION) 001 0885909257140 MAC PRO B CORE MB535E/A	EST/MODELO (STYLE) MB535E/A H O J A ----> 1	DHP: 014 COMPUTO CANT U/C COSTO NETO IMPORTE MCLIA (QTY) (QUM) (NET COST) (EXT.COST) 1 PZA 40344.00 40,344.00
TRANSPORTE DE MERCANCIAS POR LINEAS:		SUB-TOTAL 40,344.00 + IVA 16.00 % 6,455.04 TOTAL TRANSACCION 46,799.04 MXP
MERCANCIA ASEGURADA POR:		

CODIGOS DE INST. ESP.	PROVEEDOR
SR. PROVEEDOR: SOLICITAMOS A UD. NOS ENVIE: FACTURA ORIGINAL POR CADA ORDEN DE COMPRA - IMPRIMIR EL CODIGO DE BARRAS JUNTO A LA DESCRIPCION DE CADA PRODUCTO. ADEMAS, LE RECORDAMOS QUE NO RECIBIMOS PRODUCTOS SIN CODIGO DE BARRAS.	ACEPTO LAS CONDICIONES -FORMA PAGO: CHEQUE -PLAZO PAGO: 30 DIAS NETO -PAGO FLETE: PROVEEDOR -DESC.PP 1 : 0.00 A 0 DIAS. -DESC.PP 2 : 0.00 A 0 DIAS. -DESC.PUBL : 0.00
	COMPRADOR
	PROVEEDOR

Ilustración 7 Ejemplo de una Orden de Compra

3.2.3.- MANTENIMIENTO DE UNA ORDEN DE COMPRA

El Analista de Reabasto revisa si fueron entregadas las OC pendientes de los proveedores que se resurtirán ese día en base al Programa Diario de Resurtido, el cual se elabora estableciendo cuáles son los proveedores a resurtir por día, empezando la semana con los proveedores que tengan artículos TOP o artículos muy vendidos o situaciones de entrega especiales.

Antes de comenzar a resurtir alguna categoría, debe cancelar todo lo que no fue entregado la semana anterior para pedir un On Hand Real, esto debe aplicar para cada uno de los Proveedores y Categorías.

3.2.3.1.- COMO RESURTIR

El Analista de Reabasto, después de conocer cuáles artículos tiene que resurtir mediante la Hoja de Trabajo, en las cuales aparecen los Proveedores, los artículos activos existentes hasta el momento, número de Proveedor, debe de corroborar el día en que le toque generar Orden de Compra.

El cálculo de la cantidad a Resurtir consiste en tres pasos, sin embargo, se deben tomar en cuenta varios factores que varían de tienda a tienda, por esta razón se debe estar consciente que tienda se va a resurtir, ya que las ventas, demanda y distancia hacen que cada tienda sea particular.

- **Paso 1 “Promedio de Piezas Vendidas por Semana”**

El Analista de Reabasto calcula la Cantidad de Piezas Vendidas por Semana, para obtener este número se revisan 3 cifras:

Las ventas de la semana actual: se dividen las piezas vendidas entre el número de días transcurridos de la semana para obtener las piezas diarias vendidas en promedio y el resultado se multiplica por 7 para obtener la tendencia de venta semanal en unidades.

La venta de las 3 últimas semanas: suma de las piezas vendidas en las 3 últimas semanas y se divide entre 3 para conocer el promedio semanal en las semanas anteriores.

Las ventas de los 3 últimos meses.

Adicional a esto el Analista de Reabasto elabora las Órdenes de Compra para cada Proveedor de acuerdo a su Programa Diario de Resurtido.

Ejemplo:

Si hoy es miércoles y se han vendido en la semana actual 8 piezas de algún artículo, han transcurrido 4 días (desde que inicio la semana) lunes, martes, miércoles y jueves. Así se calcula lo que se venderá esta semana: $(8/4)*7= 14$

Con este dato y las ventas de las últimas semanas, se calcula la Cantidad Promedio de Piezas Vendidas por Semana.

Si se han vendido 11 unidades en la antepenúltima semana, 12 en la penúltima y 15 en la última, y el cálculo de la semana actual es de 14, se obtiene un promedio de 13 por semana: $(11 + 12 + 15) / 3 = 12$.

Se suman las ventas de la semana actual y la de las 3 últimas semanas y se divide entre 4 para conocer la venta promedio de las últimas 4 semanas:

$$(12 + 14) / 2 = 13.$$

Existe mercancía en la cual no hay ventas constantes, por lo que se debe utilizar el criterio en base a experiencia para obtener un promedio real. Es

importante revisar las ventas de los últimos 3 meses para darse una idea de las ventas que se han obtenido por mes.

- **Paso 2 “Semanas de Venta en Existencia y Ordenadas”**

El Analista de Reabasto calcula las Semanas de Venta en Existencia y Ordenadas dividiendo las unidades que se tienen e inventario entre el Promedio de Piezas Vendidas por Semana. Si existe alguna cantidad ordenada en tránsito, se suma a la cantidad en existencia.

Ejemplo:

Si se tienen 30 piezas en existencia y 9 piezas ordenadas:

$39 / 13$ (Promedio de Piezas Vendidas por Semana) = 3 (Semanas que se tienen en Existencia y Ordenadas).

- **Paso 3 “Comparación contra Presupuesto”**

Compara el número de semanas en existencia contra la presupuestada. El presupuesto se Semanas de Venta para artículos de ventas normales y para los de más venta o TOP, son establecidas por la Gerencia de Reabasto. Si hay menos semanas de venta de las presupuestadas se genera una Orden de Compra por la cantidad necesaria para completar las semanas presupuestadas.

Ejemplo:

Si el presupuesto de la Gerencia de Reabasto en manejar el resurtido a 4 semanas y se obtuvieron 3 semanas del paso anterior, se ordena 1 semana más utilizando el promedio de piezas vendidas por semana: $13 * 1 = 13$, que son las piezas que hacen falta para completar 4 semanas de existencia y ordenado.

Estos son los pasos matemáticos para que el Analista de Reabasto obtenga el número de piezas a ordenar en una Orden de Compra, sin embargo existen muchas preguntas que se deben hacer antes de decidirlo.

- ¿Cuál es la presentación aceptable para este artículo?

Hay artículos que no tienen mucha venta, pero es necesario tenerlos en existencia con una buena presentación en el Piso de Venta, por lo que es necesario pedir más de lo que se vende para que esta sea adecuada, por ejemplo: plumas, grapas, clips, etcétera.

- ¿Existe una cantidad mínima a ordenar?

En ocasiones el Comprador negocia precios especiales por volumen de compra o bien para disminuir los costos de fletes y se compromete a adquirir ciertas cantidades mínimas de producto, las cuales se tienen que respetar, independientemente de las necesidades reales de la Compañía, de lo contrario las cantidades a ordenar dependerán de las ventas y existencias de cada artículo en cada una de las tiendas.

- ¿Cuántas unidades tiene una tarima y cuál es la unidad mínima de resurtido?

En algunos productos es importante tratar de resurtir en tarimas o en medias tarimas, como es el caso del Papel, son embargo, hay artículos que por sus bajas ventas o altos costos, resulta demasiado resurtir por volumen, es por eso que se debe conocer la cantidad mínima de resurtido para una exhibición aceptable, lo cual puede hacerse en unidades.

- ¿Cuántos días tarda el Proveedor en entregar la mercancía?

El proveedor tiene por contrato un tiempo estimado para entrega, que es de 15 días naturales; sin embargo, depende de la capacidad del proveedor y la negociación autorizada por el Comprador.

- ¿Dónde entrega el Proveedor la mercancía?

Puede ser directamente en cada Tienda o a través del Centro de Distribución, esto es tanto para productos nacionales o de importación. Cuando se trata del Centro de Distribución la mercancía nacional puede tardar en llegar a la tienda más lejana hasta 10 días después y el ciclo normal para la mercancía de importación es de 4 a 6 semanas.

- ¿Es el mismo tiempo de entrega para todas las Tiendas?

Cuando se trata de Tiendas lejanas como Cancún, Mérida, San José del Cabo la mercancía puede tardar hasta 10 días en llegar.

- ¿Tienen los artículos una temporalidad?

Si, por ejemplo, los cuadernos se venden muy bien en temporada de Regreso a Clases, si el artículo es nuevo, se podrá comparar con algún producto semejante.

- ¿Cuáles son los periodos de vacaciones del Proveedor?

El Analista de Reabasto debe conocer esta información para pedir mayor cantidad de artículos, para que evite caer en faltante durante estos periodos y en las semanas siguientes. Lo más común es que estos periodos afecten la Semana santa y la segunda quincena de Diciembre.

El Analista de Reabasto, una vez levantada la Orden de Compra revisa si las cantidades ordenadas son las correctas o hubo omisión a alguna Tienda, se deben tomar los siguientes aspectos:

- Que las cantidades ordenadas concuerden con lo que se ha venido vendiendo en las últimas 4 semanas.
- Si existe exceso en las cantidades ordenadas, existen dos opciones: cancelar la Orden de Compra o bien, cambiar la distribución o agregar más Tiendas y redistribuir las cantidades.
- Si en alguna Tienda existe excedente de inventario de ese artículo, se puede hacer una transferencia de inventario a otra Tienda, siempre evaluando que el movimiento sea al menor costo posible.

Es muy importante hacer notar que el revisar estos puntos da al Analista de Reabasto un conocimiento más amplio del comportamiento de los artículos y de las categorías de las cuales es responsable.

3.2.3.1.1.- Entrega de Ordenes de Compra al Proveedor

El Analista de Reabasto debe entregar diariamente las Ordenes de Compra a los Proveedores, existen 3 formas de hacerlo: por el Portal de Proveedores, por correo electrónico o directamente en las oficinas.

El sistema del Portal de Proveedores es la manera más eficiente, ya que hoy en día todos los Proveedores están suscritos al Portal y allí mismo pueden agendar cita para la entrega, consultar Reportes de Inventarios y Ventas, fechas de pago, etcétera.

3.2.3.1.2.- In Stock

El In Stock es un índice que se utiliza para medir la eficiencia de Reabasto, indica el porcentaje de cobertura de los productos en las Tiendas, se toma en base a través de grupos de artículos: los Top 500 a nivel compañía y los Top 100 de cada categoría o departamento.

Los artículos TOP son los que representan el 80% de las ventas de cada categoría más todos aquellos que vendan mas de cierto número de piezas en todas las Tiendas.

Una semana de venta es el “Promedio de Piezas Vendidas por Semana” durante las últimas 4 semanas.

El Analista de Reabasto debe sacar un Reporte de Ventas por piezas (en el caso de papelería) y en pesos (en el caso de Tecnología), en este reporte se deben identificar los artículos nacionales e importados.

- **Outstock**

Se dice que existe Outstock cuando un artículo tiene faltante, es decir cuando hay una pieza o no hay nada.

- **Overstock**

Se le llama así cuando un artículo está sobreinventariado, es decir, las unidades de venta existentes son mayores a la rotación que estas tienen en Piso de Ventas.

3.2.3.1.3.- Artículos Nuevos

Cuando los artículos son nuevos o se acaban de activar, el Comprador debe avisar al Analista de Reabasto para generar la primer Orden de Compra, las cantidades iniciales las debe indicar el Comprador.

En caso de que el Proveedor sea nuevo se aconseja que antes de liberar la Orden, se confirme con el Proveedor las cantidades, costos y tiempo de entrega, así como el Proceso de Entrega de mercancía en Centro de Distribución con el fin de evitar retrasos.

3.2.3.1.4.- Clasificación de Artículos

- Activo “A”: el artículo se resurte
- Activo “A02”: es un activo No Resurtible, se maneja como compra única o se esta descatalogando pero aún hay suficiente inventario para inactivarlo.
- Inactivo “I o D”: artículos inactivos o discontinuos, son artículos que ya no se tendrán en el catálogo, una vez descatalogados, se puede hacer una rebaja para acelerar la salida del inventario.

3.2.3.1.5.- Porcentaje de Surtido

Si el proveedor no es capaz de entregar el producto, de nada servirán las negociaciones que haga el Comprador en cuanto a descuentos, rebajas y términos por buenas que estas sean. La entrega del producto junto con la calidad del mismo son los elementos más importantes al hacer negocios con OfficeMax. Si el producto no se puede tener en los estantes de las tiendas, no solo perdemos ventas, sino que también estamos perdiendo clientes. Por lo tanto debemos de luchar por un **Surtido del 100%**.

Cuando OfficeMax solicita 100 piezas en un pedido, esperamos 100 piezas en una entrega, no aceptamos 95 ahora y 5 después. Tampoco se aceptan excedentes pues esto traería problemas con las cuentas por pagar.

Las expectativas para el Porcentaje de Surtido y la Calidad deberán quedar claramente explicadas ante el proveedor en el momento de la negociación. Se deberá advertir al proveedor que si no mantiene la misma calidad o el porcentaje de surtido, será multado y si esto es recurrente se dará por terminada la relación de negocios.

Dependerá del Analista de Reabasto dar seguimiento al porcentaje de surtido y el seguimiento a la calidad de los productos será responsabilidad del Comprador. Cuando un proveedor no cumpla las expectativas de OfficeMax en alguno de estos dos aspectos, se le deberá hacer saber, de preferencia por escrito.

Debemos ser justos con los Proveedores en este asunto, para ello, tenemos que proporcionarles un pronóstico de compra (Forecast) y tomar en cuenta sus tiempos de entrega. Al momento de firmar el Contrato de Compras se requiere que el proveedor se comprometa a tiempos de entrega que vayan acorde a nuestras necesidades y a las suyas.

3.2.3.1.6.- Tiempo de Entrega

El tiempo de entrega es un factor sumamente importante para mantener los niveles de inventario. Los parámetros del tiempo de entrega que ofrece un proveedor se deben aclarar con el fin de evitar problemas al respecto. Los parámetros que abarca el tiempo de entrega son los siguientes:

- El tiempo que tarda el Proveedor en recibir una orden de compra.
- El tiempo que tarda un Proveedor en procesar una orden.
- El tiempo que tarda el Proveedor en entregar el producto en su destino.

Ejemplo:

OfficeMax transmite la OC - el Proveedor recibe la orden	2 días
El Proveedor procesa la Orden de Compra	14 días
Tiempo de envío del Proveedor	7 días
Tiempo total de entrega	23 días

En el caso de los productos importados, se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Tiempo de entrega al agente aduanal
- Tiempo de procesamiento con el agente aduanal (etiquetas, revisión, etc.)
- Tiempo de embarque
- Tiempo en Puerto de entrada (Semáforo Fiscal)
- Tiempo de entrega al destino final

Se debe recordar que mientras más corto sea el tiempo de entrega, habrá más vueltas de inventario.

3.2.3.1.7.-Inventarios

Durante mucho tiempo, los inventarios fueron considerados como una cantidad almacenada de materiales que se utilizaba para facilitar la producción o para satisfacer las necesidades del consumidor.

En la actualidad los inventarios son vistos bajo un prisma diferente, tal como cantidades de recursos que se despliegan a lo largo del complejo sistema de relaciones intra e interempresa (cadena logística) para permitir su operación económica y fluida, a la vez que para absorber el impacto de la variabilidad e incertidumbre asociadas a la operación, garantizando la máxima satisfacción del cliente.

Hoy en día OfficeMax se ve en la necesidad de una adecuada gestión de los inventarios, donde debe favorecer el criterio de mantener las cantidades mínimas necesarias que garanticen la continuidad de todo el flujo en la cadena logística y que permitan absorber el impacto de la variabilidad e incertidumbre asociadas a la operación, garantizando la máxima satisfacción del cliente.

Si pudiéramos definir con verdadera exactitud la demanda y lograr un suministro eficiente y efectivo, la razón de ser de los inventarios dejaría de existir, pero la realidad es otra.

El impacto de factores tales como la globalización de los mercados, el incremento acelerado de los avances científico técnicos, la aceptación acelerada del justo a tiempo y el surgimiento de nuevas necesidades como brindar servicios que agreguen valor al producto, no permite operar con costos razonables, por lo que el empleo de los almacenes e inventarios es una herramienta para mejorar la coordinación ***demanda-suministro***.

El inventario involucra el capital, utiliza el espacio de almacenamiento, requiere de manejo, se deteriora y, en algunas ocasiones, se vuelve obsoleto, causa impuestos, necesita ser asegurado, puede ser robado, y algunas veces se pierde.

Con base en lo anterior, se asume la necesidad de lograr una administración consistente y eficiente. Cuando se logra una eficiencia en el control del inventario, las utilidades sobrepasan los costos de mantenimiento, logrando así beneficios para la empresa.

La administración de inventarios no resulta fácil para las empresas, sin embargo es necesaria con el fin de lograr una mayor eficiencia en productividad y distribución de servicios.

3.2.3.1.8.- Razones para la existencia de inventarios

Existen algunas justificaciones para inventariar los bienes o productos de consumo. Las razones más importantes para la existencia de inventarios se encuentran relacionadas con:

- Economías de escala en producción y adquisición.
- Requerimientos fluctuantes a través del tiempo.
- Deseos de flexibilidad en la programación de instalaciones secuenciales (apoyo al proceso de producción).
- Especulaciones de precio o costo.
- Incertidumbre sobre los requerimientos y tiempos de entrega para reaprovisionamientos (coordinación de la demanda y el suministro).
- Mejora de servicio con los clientes.

3.2.3.1.9.- Inventarios ABC

Este modelo se basa en el principio desarrollado por Pareto en el siglo XVII, quien en un estudio de la distribución de la riqueza en Milán, encontró que el 20% de las personas controlan el 80% de la riqueza.

El enfoque ABC divide la lista de artículos en tres grupos de acuerdo a su valor:

- Los artículos A constituyen el 15% del total de artículos,
- Los artículos B el 35% y por último
- Los artículos C el 50% restante

3.2.3.10.-Nivel de Servicio en Inventarios

Cuando la demanda de un artículo se forma de un gran número de demandas pequeñas de clientes individuales, entonces se puede asumir que la demanda es continua y con comportamiento normal.

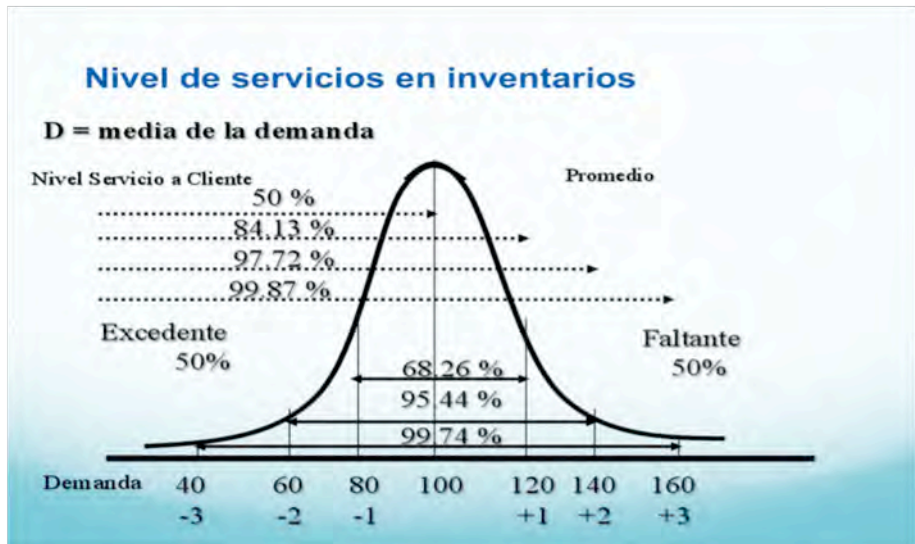


Ilustración 8 Nivel de Servicios en Inventarios

Si únicamente se solicita el promedio de demanda, entonces se mantendría un nivel de servicio del 50%, lo que no es adecuado, por lo que, para aumentar este nivel de servicio es necesario mantener un inventario de seguridad.

3.2.3.11.- PROBLEMÁTICA

El área de Reabasto debe tener una medición de los productos que se tienen en Tiendas, con el fin de tener un buen control y gestión óptima de los productos, se descubren los siguientes puntos a trabajar:

- Medición del Faltante de Producto por Indicadores de Reabasto: se debe conocer el número de productos manejados por Departamento, a su vez, se debe conocer que porcentaje de productos se han agotado en tienda y de esta forma reponer el inventario a las Tiendas.

3.3.- OPERACIONES

3.3.1.- INTRODUCCIÓN

Esta área de la empresa es aquella donde se cumplen las funciones relacionadas con el servicio al cliente.

3.3.2.- CONCEPTO DE LAS TIENDAS OFFICE MAX

El concepto de Tienda está muy ligado al concepto de necesidad genérica por ello pone su acento en el carácter sustituible de las diferentes tecnologías para una misma función. Una tienda es un área donde se desenvuelven los compradores y vendedores de mercaderías y servicios. Es el lugar o ambiente donde se reúnen estos para intercambiar bienes y servicios. Las Tiendas se clasifican de acuerdo al bien que se comercializa.

De acuerdo al producto se segmenta el mercado. Segmentar es separar, dividir el mercado, consiste en dividir el mercado en grupos distintos de compradores que pudieran necesitar ciertos productos.

OfficeMax es una cadena de tiendas de autoservicio que comercializa artículos y servicios para oficina. Se cuenta con una variedad de más de 7,000 artículos de alta calidad y siempre se ofrecen los mejores precios garantizados en: Papelería, Computadoras, Suministros, Accesorios, electrónicos, Mobiliario, Centros de Copiado y Servicios.

El concepto de tiendas OfficeMax, es de una típica con una superficie de 1, 500 m² en promedio y exhiben más de 7,000 artículos. La excelente y llamativa presentación de su mercancía aunado a una tienda con amplios pasillos, techos altos y una señalización sencilla, colorida y con gráficos, hace de las tiendas OfficeMax un lugar muy agradable para realizar las compras. Esta presentación para comprar fácil, está diseñada para garantizar la convivencia de sus clientes, creando una buena experiencia al visitar alguna de las tiendas OfficeMax.

Hoy se cuenta con horarios que cubren las necesidades de los clientes, de Lunes a Viernes de 8:00 am a 22:00 pm y Sábados y Domingos de 9:00 am a 22:00 pm.

3.3.3.- NUESTRAS TIENDAS

Nuestro mercado está en las PYMES, en México, actualmente contamos con 81 tiendas distribuidas por toda la República Mexicana, las cuales se clasifican en:

3.3.3.1.- Clasificación por Ubicación Geográfica

TIENDA	NOMBRE	ESTADO	ZONA
101	San Jerónimo	D.F.	LOCAL
102	Cuitlahuac	D.F.	LOCAL
103	Interlomas	D.F.	LOCAL
104	Coapa	D.F.	LOCAL
106	Polanco	D.F.	LOCAL
108	Insurgentes	D.F.	LOCAL
109	Satélite	D.F.	LOCAL
110	Arboledas	D.F.	LOCAL
113	Coyoacan	D.F.	LOCAL
120	Tlalpan	D.F.	LOCAL
124	Polanco II	D.F.	LOCAL
125	Santa Fe	D.F.	LOCAL
126	Cuauhtemoc	D.F.	LOCAL
129	El Olivo	D.F.	LOCAL
130	Roma	D.F.	LOCAL
131	Pedregal	D.F.	LOCAL
132	Lomas Verdes	D.F.	LOCAL
135	Miquel Ángel	D.F.	LOCAL
138	Donceles	D.F.	LOCAL
139	San Marcos	D.F.	LOCAL
140	Santa Fe II	D.F.	LOCAL
142	Condesa	D.F.	LOCAL
145	Mixcoac	D.F.	LOCAL
147	Palmas	D.F.	LOCAL
151	Alamedas	D.F.	LOCAL
152	Américas	D.F.	LOCAL
167	Ixtapaluca	D.F.	LOCAL
183	Plaza Coacalco	D.F.	LOCAL
185	Gustavo Baz	D.F.	LOCAL
186	Tecamac	D.F.	LOCAL
201	Gran Sur	D.F.	LOCAL
202	Centro	D.F.	LOCAL
301	Anahuac	D.F.	LOCAL
302	Unitec	D.F.	LOCAL
303	Reforma	D.F.	LOCAL
187	Aguascalientes	AGUASCALIENTES	CENTRO
188	Manzanillo	COLIMA	CENTRO
119	Metepec	EDO. MEXICO	CENTRO
169	Toluca Aeropuerto	EDO. MEXICO	CENTRO
144	Gran Plaza (León)	GUANAJUATO	CENTRO
155	Irapuato	GUANAJUATO	CENTRO

TIENDA	NOMBRE	ESTADO	ZONA
117	León	GUANAJUATO	CENTRO
161	Pachuca	HIDALGO	CENTRO
112	Guadalajara	JALISCO	CENTRO
127	Mariano Otero	JALISCO	CENTRO
173	Vallarta	JALISCO	CENTRO
148	Morelia	MORELIA	CENTRO
176	Cuautla	MORELOS	CENTRO
118	Cuernavaca	MORELOS	CENTRO
122	Puebla	PUEBLA	CENTRO
134	San Pedro	PUEBLA	CENTRO
137	Zona Dorada	PUEBLA	CENTRO
123	Querétaro	QUERETARO	CENTRO
154	Querétaro II	QUERETARO	CENTRO
191	Jurica	QUERETARO	CENTRO
136	SLP	SAN LUIS P	CENTRO
194	SLP II	SAN LUIS P	CENTRO
157	Tijuana	BCS	NORTE
165	Los Cabos	BCS	NORTE
172	La Paz	BCS	NORTE
189	San José del Cabo	BCS	NORTE
162	Chihuahua	CHIHUAHUA	NORTE
171	Hermosillo	HERMOSILLO	NORTE
192	Hermosillo II	HERMOSILLO	NORTE
105	Contry	NUEVO LEON	NORTE
107	San Agustín	NUEVO LEON	NORTE
141	Gonzalitos	NUEVO LEON	NORTE
170	Gómez Morín	NUEVO LEON	NORTE
153	Culiacán	SINALOA	NORTE
179	Mazatlán	SINALOA	NORTE
177	Reynosa	TAMAULIPAS	NORTE
174	Ciudad Del Carmen	CAMPECHE	SUR
133	Merida	CHETUMAL	SUR
190	Merida II	CHETUMAL	SUR
193	Tuxtla Gutierrez	CHIAPAS	SUR
128	Acapulco	GUERRERO	SUR
115	Cancún	QUINTANA ROO	SUR
168	Playa del Carmen	QUINTANA ROO	SUR
111	Veracruz	VERACRUZ	SUR
116	Xalapa	VERACRUZ	SUR
164	Coatzacoalcos	VERACRUZ	SUR
149	Tabasco	VILLAHERMOSA	SUR

La imagen que dejemos a nuestros clientes para que él siempre nos tenga en mente, que va desde la limpieza, seguridad, confort de nuestras instalaciones, variedad, calidad y servicios que ofrecemos hasta el diseño de nuestros pasillos y exhibidores.

Nuestras tiendas deben tener la adaptación al terreno y al hábitat natural para tener beneficios substanciales en términos de impresión visual, se debe de asegurar que el tamaño de la instalación sea apropiada al tamaño del terreno.

La construcción de una tienda demasiado grande en un terreno pequeño produce una sensación distorsionada de la proporción. OfficeMax cuenta con tiendas que van desde áreas de 95 m² hasta 2158 m².

El interior de la tienda contribuye a lograr los objetivos básicos de mercaderías, que consiste en reducir los gastos de Operación y al mismo tiempo aumentar el máximo las ventas y satisfacción del cliente. Para alcanzar estas metas, el interior de la tienda no solo debe ser atractivo, cómodo, conveniente para el cliente, sino que también debe permitir que cada tienda utilice el espacio interior de manera eficiente.

La apariencia de la Tienda define las percepciones de nuestros clientes sobre el ambiente de compra de la tienda, es decir como ve y percibe el cliente la tienda.

Se debe tener una excelente presentación de la mercancía de tal manera que llame la atención del cliente y la localización de los artículos sea más fácil, esto requiere de una combinación de habilidades, sentido de orden, cumplimiento de Lay Out, de Planogramas, una buena planeación y dirección.

En nuestras áreas se exhiben los productos basados en un Lay Out para el piso y se coloca la mercancía en su mayoría, de acuerdo con los Planogramas que elabora el área de compras. La implementación del Lay Out y Planogramas es indispensable para conseguir la imagen que la empresa desea proyectar.

3.3.4.- PROTOTIPOS DE TIENDAS O LAY OUTS

En el pasado OfficeMax contaba con 4 tipos o prototipos de tiendas vistas desde el aspecto arquitectónico:

Prototipo 6.0: este prototipo es con el que se inició en OfficeMax; por lo que las tiendas más antiguas corresponden a éste; las principales características son que tienen MuebliMax al inicio y que hay pocas góndolas bajas y estas son de electrónica.

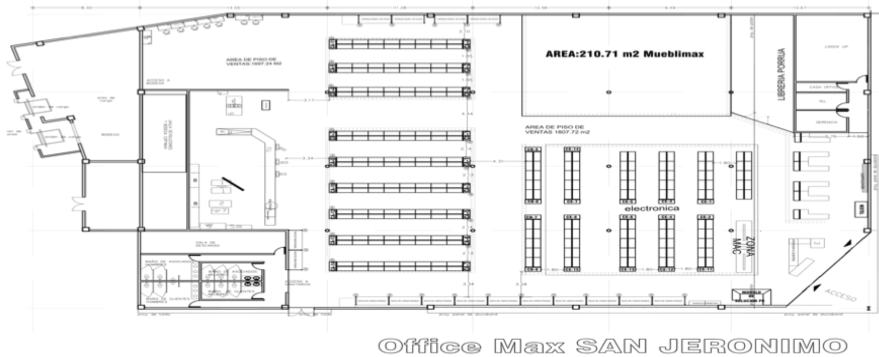
Prototipo 8.0: este prototipo es el que se usaba hasta el 2003; en el cual se tienen más góndolas bajas, MuebliMax se ubicaba al fondo de la tienda.

Prototipo 9.0: este prototipo es el que se implementaba hasta hace un año y medio; de hecho es una mezcla entre el prototipo 6.0 y el prototipo 8.0. lo que implicaba este prototipo es que MuebliMax volvía a estar al frente de la tienda, pero ahora toda el área de electrónica está en góndola baja, artículos de oficina también se exhibía en góndolas bajas. La tienda de Mérida fue la primera tienda que se abrió con este prototipo. Las remodelaciones se empezaron a hacer de forma gradual en las tiendas de Guadalajara, Contry, Interlomas e Insurgentes.

Prototipo Tiendas Atípicas: por cuestiones de espacio algunas tiendas no corresponden con ningún prototipo; en algunos casos por cuestiones de espacio son “Papelerías Express” son grandes centros de copiado.

3.3.4.1.- PROTOTIPO 6.0

Ilustración 9 Prototipo de Tienda 6.0



3.3.4.2.- PROTOTIPO 8.0

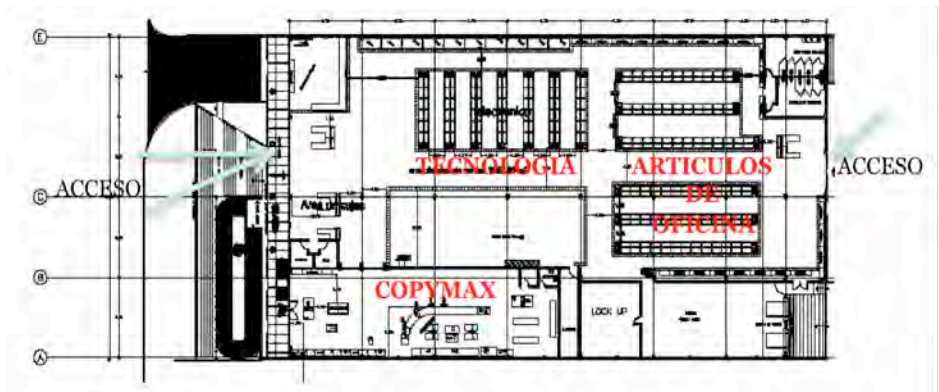


Ilustración 10 Prototipo de Tienda 8.0

3.3.4.3.- PROTOTIPO 9.0:

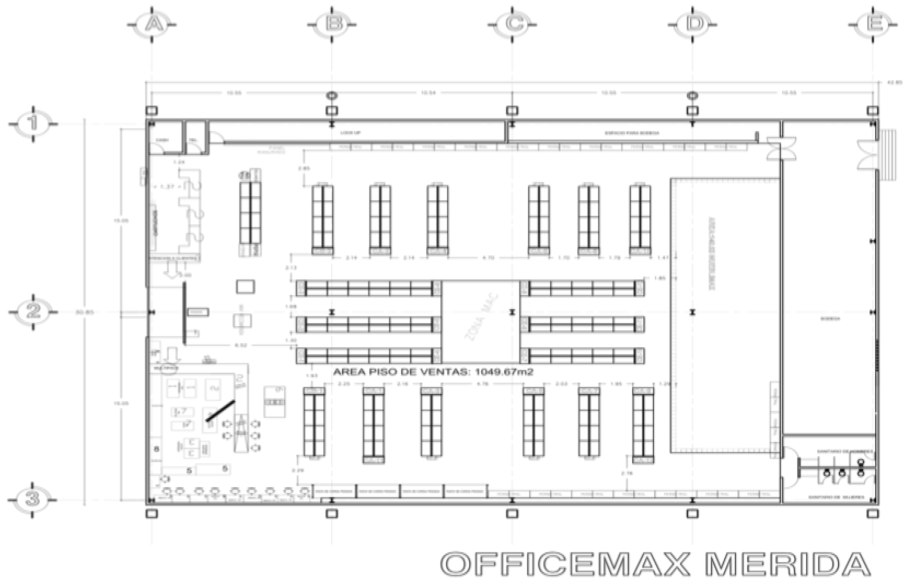


Ilustración 11 Prototipo de Tienda 9.0

3.3.4.4.- PROTOTIPO TIENDAS ATÍPICAS

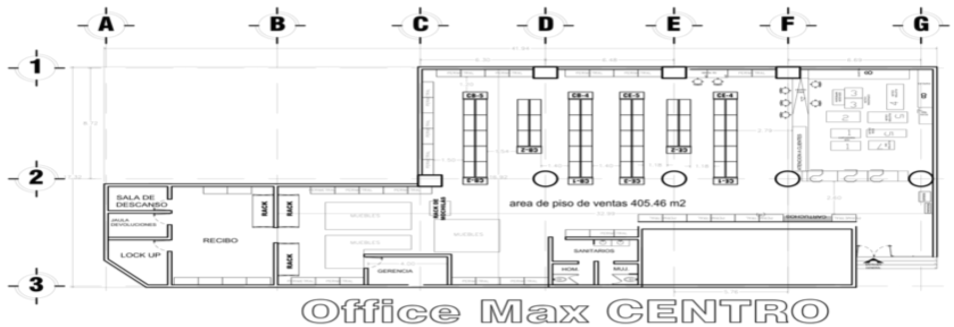


Ilustración 12 Prototipo de Tienda Atípicas

3.3.5.- TRANSFORMACIÓN EN TIENDAS

El entorno nos obliga al cambio, en la actualidad todos en OfficeMax experimentamos una etapa de cambio, tanto de Dirección General como en procedimientos administrativos, de compra, de operaciones; la etapa de cambio nos obliga a hacer un cambio radical interno para poder seguir subsistiendo y ser competitivos, introducir nuevos productos, reducir los costos, aumentar la calidad de los productos y servicios, innovar, ser más efectivos, ofrecer un mejor servicio al cliente, etcétera. Todo esto implica una nueva concepción de la empresa, cultura organizacional y funcionamiento.

No es fácil cambiar la estructura de una tienda, sin embargo una vez iniciado el proceso de transformación, constantemente se irán presentando modificaciones que, aún partiendo de un esquema base, darán lugar a constantes cambios que inevitablemente se tendrán que enfrentar.

La necesidad de ser más eficientes y productivos, de abatir costos radicalmente, de servir mejor a los clientes, de ser competitivos, están conduciendo a grandes cambios, no se trata de cambios pasajeros, las cosas ya nunca serán como antes.

3.3.6.- LAY OUT (DISTRIBUCIÓN DE LA TIENDA)

Los Lay Out tienen una distribución donde sus pasillos forman una “U” y de acuerdo a la estrategia de mercadería el cliente encontrará artículos de entrada y salida, los cuales se les conoce como:

- Face In (Cara principal de un pasillo)
- Face Out (Cara secundaria de un pasillo)

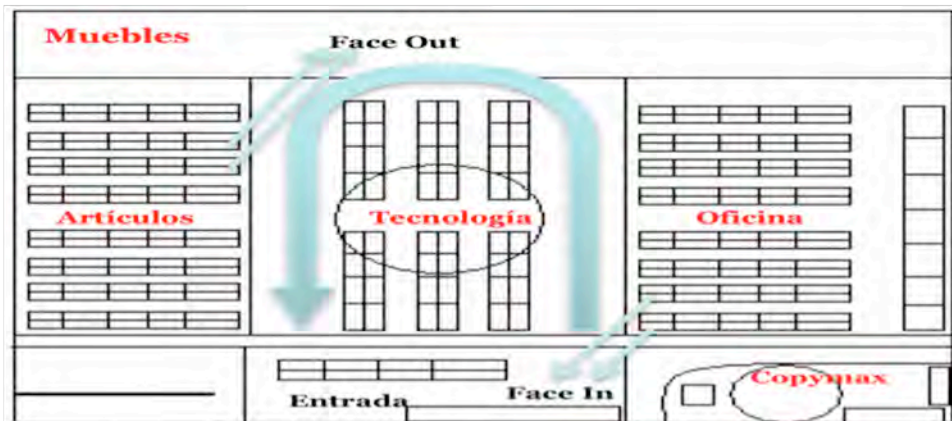


Ilustración 13 Ejemplo de Lay Out Actual

Nosotros contamos con un Lay Out de cada tienda, en donde se les tiene asignado cada espacio con una categoría; de manera que cuando alguna categoría se ve modificada en tamaño, se les proponen a las tiendas las modificaciones necesarias.

Las góndolas, ya sean bajas o altas están conformadas por tramos de 4 pies (1.22 m), una categoría en tienda tiene 16 pies, es decir, tiene 4 tramos de exhibición.

Cada tienda tiene un prototipo ya sea con Cruceta o sin ella, esta división está basada en los metros cuadrados de construcción en Tienda, la distribución de áreas y el tipo de góndolas que se encuentran dentro de las tiendas. Las tiendas sin Cruceta son aquellas que han sido remodeladas y no construidas, se consideran Atípicas y muy pequeñas, por cuestiones de espacio no es rentable tener una exhibición como esa.

Esta distribución y estructura está diseñada para generar el tráfico por los pasillos específicos, que se llaman pasillos principales.

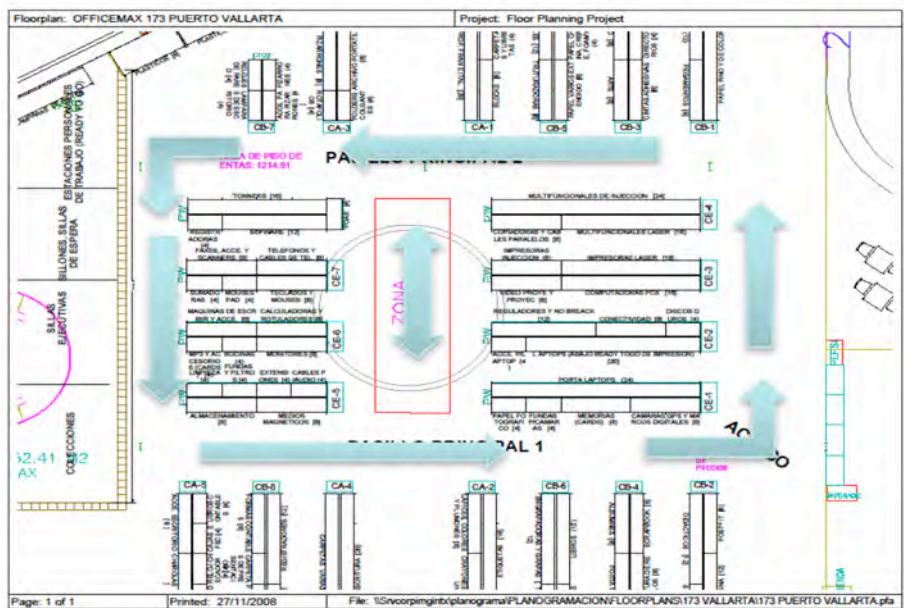


Ilustración 14 Ejemplo de Flujo en Pasillos

3.3.7.- SERVICIO

Actualmente el éxito de la operación en tiendas se basa en cuatro puntos fundamentales:

- Orientación al Cliente
- Competitividad
- Cambio Constante
- Cambios en el Factor Humano

3.3.7.1.- Orientación al Cliente

En la actualidad el concepto del cliente ya no es genérico. Esto significa que en todas las tiendas de Autoservicio a nivel mundial se trata de dar atención individual y no colectiva, de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

El cliente es quien manda hoy, es quien tiene el poder, esto se debe a que la fuerza del mercado ya no está en el productor, sino en el consumidor. El cliente de hoy demanda y espera más de todos nosotros, porque sabe que puede obtener más, pues tiene acceso a una enorme cantidad de información y alternativas en el mercado para comprar productos idénticos, por lo tanto la competencia lo coloca en mejor posición para exigir.

Por consiguiente, para lograr incrementar el promedio de clientes en nuestras tiendas todos tienen que orientarse cada día más a los clientes y comprometerse a cumplir sus requerimientos, pues ellos son nuestra fuente de ingresos.

En consecuencia todas las áreas de la empresa y procesos deben de orientarse al cliente, esto significa que debe de existir la convicción en los Gerentes, Subgerentes, Supervisores y en todo el personal de las tiendas sobre la Calidad en el Servicio.

Es importante considerar que todo lo que hagamos o dejemos de hacer repercute diariamente en la tienda y al área ya sea de manera positiva o negativa.

3.3.7.2.- Competitividad

Los tiempos en los que el trabajo cotidiano se realizaba en forma mecánica y las posibilidades de variar eran prácticamente nulas, han quedado atrás. Hoy las tiendas requieren personas creativas y preparadas, que gracias a la práctica y a sus conocimientos, se transformen en seres competitivos dentro de la misma empresa, y a su vez hagan las aportaciones necesarias para transformar a la tienda en un negocio competitivo.

Esto lleva a la necesidad de evaluarse y compararse continuamente, es decir, la investigación constante y específica del funcionamiento y desempeño de los competidores, proceso a proceso, en todos aquellos aspectos que representan ventajas competitivas.

3.3.7.3.- Cambio Constante

Las tiendas requieren personas abiertas al cambio, pues la tecnología, los sistemas, procedimientos, y muchos otros factores, provocan constantes cambios que inevitablemente deben de enfrentar. Las estructuras y las personas se tienen que adaptar rápidamente y tienen que aprender nuevas habilidades, es decir tienen que ser multi-hábiles y flexibles, además cada día deben contar con mayor capacidad, reaccionar ante los cambios e innovación para crear ventajas competitivas.

Ante la modificación de las circunstancias externas, está cambiando la manera de organizar el trabajo, no basta por ejemplo con generar ahorros o reducciones drásticas del presupuesto o en el número de empleados en las plantillas, una medida que siempre se intenta cuando se trata de aumentar la productividad. No basta por que aún reducida la plantilla, la empresa conserva el mismo modelo de organización piramidal, jerárquica y funcional que corresponde como modelo anterior en vía de superación. En realidad se trata de transformar de raíz este modelo de trabajo.

Tenemos que lograr que en las tiendas el Gerente, los Subgerentes y los Supervisores trabajen como un verdadero equipo y tengan un mayor control de las situaciones y sean capaces de adaptarse a estos cambios.

Desarrollar a todos los Asociados es probablemente la mejor inversión que se puede tener en las tiendas. Puesto que los Asociados son los encargados de vender, asesorar a los clientes, organizar la tienda, mantenerla limpia y darla valor a la experiencia de compra que viven en las tiendas nuestros clientes. Para lograr todo esto tenemos a nuestra gente... que con el entrenamiento adecuado cumplirán cabalmente con sus objetivos. Cuando todos los Asociados estén entrenados adecuadamente tendrán un desempeño sobresaliente y esto se verá reflejado en el servicio y satisfacción de nuestros clientes y al mismo tiempo en un aumento en nuestras ventas.

3.3.8.- PROBLEMÁTICA

- Mejorar el proceso de Resurtido en Tienda. Operaciones tiene como área de Oportunidad el mejorar el ciclo de Resurtido en Tienda, mediante un buen acomodo y almacenaje del inventario que les llega.
- Elaboración de un Planograma y Lay Out de Bodega para eficientar el recibo de mercancía, la reducción de merma, prevenir robos, medir la eficiencia de nuestros Asociados en Recibo y tener mayor control sobre la mercancía que llega a Tienda.

3.4.- CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

3.4.1.- INTRODUCCIÓN

Un centro de distribución es una infraestructura logística en la cual se almacenan productos y se embarcan órdenes de salida para su distribución a las tiendas. Generalmente se constituye por uno o más almacenes, en los cuales ocasionalmente se cuenta con sistemas de aire acondicionado, áreas para organizar la mercancía y compuertas, rampas u otras infraestructuras para cargar los vehículos.

La implementación de centros de distribución dentro de la cadena de suministro surge de la necesidad de lograr una distribución más eficiente, flexible y dinámica, es decir, asegurar una capacidad de respuesta rápida al cliente, de cara a una demanda cada vez más especializada. La implementación también ofrece una reducción de costos y evita los cuellos de botella.

Otra ventaja es el hecho de generar mecanismos de vínculo «fabrica - cliente», lo cual permite una atención adecuada a pequeños puntos de venta, como pedidos a clientes específicos, con una alta tasa de entrada y salida de productos, los cuales tienen habitualmente un corto plazo para hacer sus pedidos o un periodo muy corto para su comercialización.

3.4.1.1.- Cross Dock

La forma en que distribuimos la mercancía a las tiendas es mediante un Cross Dock, es decir, los proveedores entregan en un solo punto y nosotros nos encargamos del almacenaje, desarrollo de líneas de despacho y rutas de envío.

Nuestro Centro de Distribución es un Cross Dock, el cual es un cruce de andén en la que se recibe mercancía y esta se prepara para enviarla de manera inmediata a nuestras tiendas.

Los beneficios de contar con un cruce de andén son la reducción en costos por almacenamiento, incremento en la rotación de inventarios, agilización de proceso de recibo de mercancía y costos derivados de envío.

Esta metodología deja de lado el almacenaje estático y enfatiza un almacenaje dinámico.

La ubicación de Nuestro Centro de Distribución es: Dirección: Km. 27.5 carretera Lago de Guadalupe Col. San Pedro Barrientos C.P. 54010 "Parque Industrial Tlalnepark".



Ilustración 15 Ubicación del Centro de Distribución

Toda la mercancía se recibe de acuerdo a un calendario de citas establecido en base al volumen de mercancía a descargar y a la capacidad de recibo del Cross Dock.

Antes de solicitar la cita, es muy importante que el proveedor tenga a la mano la siguiente información:

- Número de cajas a entregar por OC.
- Tipo y cantidad de vehículos que se utilizarán
- Fecha de entrega prevista
- Ordenes de Compra a entregar

Se debe considerar que las citas se deben solicitar cuando menos 48 horas antes de la entrega prevista.

Citas de Proveedores

- Solicitar la cita al correo recepcion.cedis@officemax.com.mx
- El CD confirmara la cita por la misma vía en un plazo no mayor a tres horas posteriores a la recepción del correo.
- El horario de recepción de correos para las citas es de 7:00 am a 17:00 pm.

Nota: Todos los proveedores sin excepción deben de confirmar la cita, de lo contrario no se les recibirá su mercancía.

Documentación

- El proveedor entregara en Cross Dock:
Factura original a nombre de:
Operadora OMX S. A. De C. V.
Lateral autopista México-Toluca
Col. Santa Fe Cuajimalpa
D. F. CP 05300
RFC OOM-960429832

- Tres copias de la factura.
- OC emitida por Officemax que ampare la factura.
- Distribución de la mercancía llenado por proveedor, indicando cantidades reales enviadas por tienda.

OFFICE MAX			ORDEN DE COMPRA		PAEBSA		
ORDEN DE COMPRA:		991809-00	NÚMERO DE PROVEEDOR:		10826	97-c	
FECHA DE ORDEN:		10/03/2010	TERMINOS:		A PARTIR DEL 15 DE MAYO 2006, TODAS LAS DEBERAN LL		
FECHA DE ENTREGA:		10/03/2010	FACTURAS A:		DIFERENCIA OMX S. A. DE C.V.		
FECHA DE CANCELACION:		25/03/2010	ENTREGAR A:		905 Cross Doc D.F.		
			PRECIO TOTAL:		\$109232.45		
					8,220		
PRODUCTO	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	
CANTIDAD TOTAL POR TIENDA 160							
7501147447022	LAPIZ CHECADOR THINER ROJ	1917	101	PC	8.22	164.4	
7501147492342	LAPIZ BICOLOR DEXON 4P HEX	24126	101	PC	11.96	331.8	
7501147420445	LAPIZ BICOLOR DEXON4P HEX	29803	101	PC	9.73	381.2	
0072087333084	LAPIZ C 4 SACAPUNTAS BISO	36196	101	PC	11.19	871.4	
7501147480210	MARCADOR CERA AZUL BLIS P	36203	101	PC	5.51	55.1	
CANTIDAD TOTAL POR TIENDA 190							
7501147447022	LAPIZ CHECADOR THINER ROJ	1917	102	PC	8.22	164.4	
7501147492342	MARCADOR CERA NEGRO BLIS	2074	102	PC	12.44	248.8	
7501147420445	LAPIZ BICOLOR DEXON 4P HEX	24126	102	PC	11.96	331.8	
7501147420445	LAPIZ BICOLOR DEXON4P HEX	29803	102	PC	9.73	97.3	
0072087333084	LAPIZ C 4 SACAPUNTAS BISO	36196	102	PC	11.19	621.4	
7501147413768	LAPIZ DEXON MICROBAN ZHR	LAPIZ MICR	102	PC	20.75	622.5	
CANTIDAD TOTAL POR TIENDA 72							
7501147492342	LAPIZ BICOLOR DEXON 4P HEX	24126	103	PC			
7501147480161	BOL GRIP MED SP SURTIDO	35197	103	PC			
7501147420445	LAPIZ BICOLOR DEXON4P HEX	29803	103	PC			
7501147480210	MARCADOR CERA AZUL BLIS P	36203	103	PC			
CANTIDAD TOTAL POR TIENDA 70							
7501147492342	MARCADOR CERA NEGRO BLIS	2074	104	PC	12.44	248.8	
7501147420445	LAPIZ BICOLOR DEXON 4P HEX	24126	104	PC	11.96	331.8	
7501147475114	MARCADOR CERA ROJO BLIS P	36202	104	PC	5.51	55.1	
7501147480210	MARCADOR CERA AZUL BLIS P	36203	104	PC	5.51	55.1	
CANTIDAD TOTAL POR TIENDA 122							
7501147473229	MARCADOR CERA AMARILLO B	2063	105	PC	12.44	248.8	
7501147492342	MARCADOR CERA BCO BLIS C 2	2066	105	PC	12.44	248.8	
7501147492342	MARCADOR CERA NEGRO BLIS	2074	105	PC	12.44	248.8	
7501147420445	LAPIZ BICOLOR DEXON 4P HEX	24126	105	PC	11.96	553	
7501147480161	BOL GRIP MED SP SURTIDO	35197	105	PC	11.83	141.96	
CANTIDAD TOTAL POR TIENDA 122							
7501147447022	LAPIZ CHECADOR THINER ROJ	1917	106	PC	8.22	164.4	
7501147492342	LAPIZ BICOLOR DEXON 4P HEX	24126	106	PC	11.96	442.4	
7501147480161	BOL GRIP MED SP SURTIDO	35197	106	PC	11.83	141.96	
7501147420445	LAPIZ BICOLOR DEXON4P HEX	29803	106	PC	9.73	97.3	
7501147480210	MARCADOR CERA AZUL BLIS P	36203	106	PC	5.51	55.1	
7501147413768	LAPIZ DEXON MICROBAN ZHR	LAPIZ MICR	106	PC	20.75	622.5	
CANTIDAD TOTAL POR TIENDA 60							
7501147423142	LAPIZ BICOLOR DEXON 4P HEX	24126	107	60	PC	11.96	663.6
CANTIDAD TOTAL POR TIENDA 130							
7501147447022	LAPIZ CHECADOR THINER ROJ	1917	108	PC	8.22	164.4	
7501147492342	MARCADOR CERA NEGRO BLIS	2074	108	PC	12.44	248.8	
7501147420445	LAPIZ BICOLOR DEXON 4P HEX	24126	108	PC	11.96	362.8	
7501147475114	MARCADOR CERA ROJO BLIS P	36202	108	PC	5.51	110.2	
7501147480210	MARCADOR CERA AZUL BLIS P	36203	108	PC	5.51	55.1	
CANTIDAD TOTAL POR TIENDA 60							
7501147423142	LAPIZ BICOLOR DEXON 4P HEX	24126	109	PC	11.96	442.4	
7501147420445	LAPIZ BICOLOR DEXON4P HEX	29803	109	PC	9.73	97.3	
7501147480210	MARCADOR CERA AZUL BLIS P	36203	109	PC	5.51	55.1	

Ilustración 16 Ejemplo de una Predistribución

Nota. Los documentos deberán ser legibles y no tener alteraciones.
Se debe de entregar factura por OC.

En caso de entregar insumos para las tiendas deberá de entregar:

- Factura o nota de remisión amparando la mercancía.
- Tres copias por tienda de la factura o remisión.
- Distribución de la mercancía indicando a piezas por tienda.

Horario de recibo

El recibo se realiza entre las 07:00 y las 14:00 horas (7 de la mañana a 2 de la tarde).

Es muy importante que los proveedores cumplan con los horarios asignados para evitar perder su cita.

Lineamientos a seguir para una entrega correcta.

- Asistir a su cita en la fecha y hora asignados.
- Tanto el operador como los acompañantes se registraran en recepción.
- Deberán de traer su equipo de descarga de producto (patines) y notificarlo a los guardias de seguridad.
- Ya dentro del área de descarga el operador tendrá que bajar y estar presente al momento del conteo de la mercancía para así aclarar dudas en su recepción.

Seguridad

A fin de evitar perdidas y/o accidentes tanto de personal externo e interno de Cross Dock, el proveedor deberá acatar los lineamientos de seguridad que rigen en el Cross Dock:

- No se permite el acceso a menores de edad.
- No se permite el acceso con alimentos y bebidas.
- No se permite el acceso con gorras y lentes oscuros.
- No se permite el acceso con teléfonos celulares.
- Deberán portar chaleco de seguridad, el cual deberán portar durante su permanencia en el Cross Dock y zapato de seguridad.

Recepción de mercancía.

Una vez que el proveedor se presente en el Cross Dock en la hora y fechas acordadas, deberá entregar en recepción la documentación correspondiente a las órdenes de compra a entregar. Ya revisada la documentación, le será asignado el número de andén y comenzará el proceso de recibo de la mercancía.

Para agilizar la entrega y el conteo de productos, se han definido tres tipos de recibo basados en las características de los artículos a entregar:

- Por tarima. Se recibe por tarima cuando el proveedor entrega un mismo SKU (artículo) para una sola tienda, y el volumen es suficiente para utilizar un pallet completo.
- Por caja. Se utiliza cuando en una misma tarima se incluyen diversos SKU's para la misma tienda.
- Por pieza. Cuando el producto es de alto valor o corresponde al departamento de Electrónicos.

Acomodo de mercancía

Toda la mercancía deberá de entregarse en pallet (tarima estándar de madera) de 100 x 120 cm, y que cuente con 4 entradas para las uñas del montacargas. El proveedor será responsable de verificar que las tarimas estén en buen estado y que no estén rotos o tengan clavos salidos.



Ilustración 17 Ejemplo de una Tarima

La entrega se deberá realizar colocando las cajas que correspondan a una sola tienda de manera vertical en forma de torre y colocando una etiqueta con el número de tienda viendo hacia el lado exterior de la tarima para facilitar la identificación de las cajas sin necesidad de desarmar el pallet.

Los pallets deberán venir empaquetados de origen, cubriendo con playo la mercancía desde la base de la tarima para evitar que la mercancía se desplace fuera de la misma durante el traslado.

Los pallets también deberán venir embarcados de frente, de forma tal que las uñas del montacargas o patín puedan levantar las tarimas sin problema.

Empaque de la mercancía

Al cargar los pallets el proveedor deberá cerciorarse de que el cartón de las cajas sea lo suficiente rígido para contener el producto y que resista el movimiento del traslado.

También deberá verificarse que el peso del pallet este balanceado para evitar daños a la mercancía.

Cada caja deberá estar asegurada con cinta o fleje para evitar que se abra. No se pueden entregar cajas impresas de otros proveedores. Las cajas o bultos que estén dañados serán devueltos al proveedor.



Ilustración 18 Ejemplo de Pallet Multitienda

Identificación de cajas o bultos

Todas las cajas deben de estar etiquetadas con la siguiente información:

Nombre de proveedor.

No. De OC.

Fecha de entrega de mercancía.

Nombre y numero de tienda destino.

Número que corresponde a la caja y al total de cajas a entregar: 1/5, 2/5, 3/5 etc.

Debe de traer ID en código de barras.

Nota: De no contar con etiquetas se regresara la mercancías

OFFICE


Nombre	de	proveedor:
Avery Dennison		Tienda:
PUEBLA		
122		
No. De OC: 993232-00		
Fecha de entrega: 23/03/10		
		
Etiqueta: 1/1		<u>CO2246812</u>

Ilustración 19 Ejemplo de Etiqueta de entrega

En el caso que su entrega sea de un código por tarima por tienda, es suficiente con una sola etiqueta con los datos anteriores rotulando manualmente el número de cajas que contiene la tarima, la cual debe colocar al frente de la tarima del lado superior derecho.

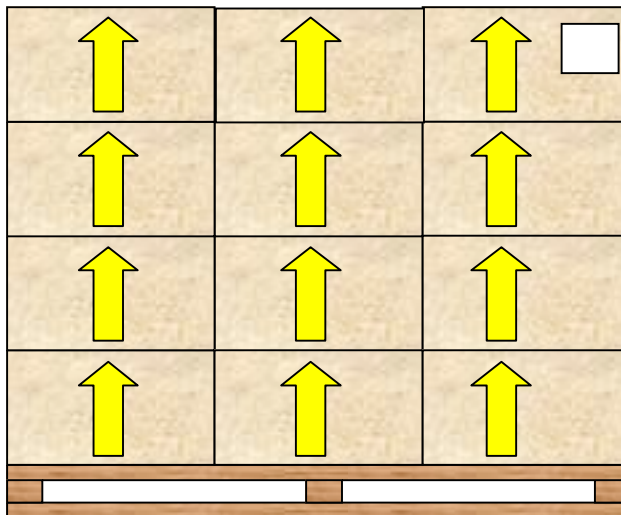


Ilustración 20 Ejemplo de Estiba de Producto

Nota: Por la naturaleza del producto y en caso de que así lo requiera, es importante señalar en la caja cuando un producto es frágil y el número de estibas máxima para no dañar la mercancía.

Especificaciones para el manejo de producto

Las especificaciones para el manejo de los productos están determinados por las características de los mismos.

El embalaje siempre deberá hacer referencia al producto que contiene, no se permite el uso de embalajes desechados, reciclables o con publicidad de otras marcas que no sean las del proveedor para empacar los productos.

Entrega de folio

Una vez concluido el recibo de la mercancía en Cross Dock, sin excepción se entregará al transportista una copia de la(s) factura(s) entregada(s) debidamente sellada, anotando el número total de bultos O piezas según sea el caso, de no ser así comuníquese con la Gerencia de Cross Dock.

CROSS DOCK 905		
Km. 27.5 carretera Lago de Guadalupe Col. San Pedro Barrientos C.P. 54010		
Numero		de
folio:	_____	
Nombre		de
recibió:		quien

Ilustración 21 Ejemplo de Sello de Recibo

Rechazos

Hacemos del conocimiento de los proveedores las siguientes condiciones por las cuales podrán ser rechazados o penalizados:

- O.C. canceladas o sin cita.
- Mercancía que venga a granel, sin empaque, sin tarima y/o a piso.
- Llegar en horario fuera de cita.
- Entrega de mercancía sin pre-distribución sin trabajar.
- Entrega de mercancía sin etiquetas.
- Mercancía dañada o caduca.

Penalizaciones

PROBLEMA	ESTÁNDAR	CARGO EN PESOS
Múltiples OC en embarques no separados en identificados	Cada OC debe ser separada y etiquetada con el número que la identifique	\$10,000.00 por cada OC en el embarque
Múltiples embarques para una sola OC	El proveedor debe de embarcar la OC en un solo envío	\$10,000.00 por embarque
Falta de etiqueta de código de barras en el artículo	Todos los artículos deben tener impreso o etiquetado el código de barras	\$10,000.00 por artículo. Solicite a su comprador la lista de UPC's para verificación
Mercancía etiquetada con marcas de otros clientes	El proveedor no debe surtir mercancía con etiquetas de otros clientes	\$10,000.00 por artículo y se le regresa la mercancía con cargo a su empresa
Faltante de garantía y lista de centros de servicio para artículos electrónicos	Todos los artículos electrónicos deben incluir garantía del fabricante y lista de centros de servicios.	\$10,000.00 por artículo
Factura sin número de OC o incorrecto	Cada factura debe llevar el número de OC que le dio origen	\$10,000.00 por factura
Entrega sin lista de predistribución	Cada factura debe de llevar una lista de predistribución, salvo que sea mercancía para reserva	\$10,000.00 por factura
Establecer cita para entrega de mercancía y no llegar	Todos los proveedores deben de hacer cita para entregar mercancía y cumplir con ella.	\$5,000.00 por no asistir a la cita

3.4.2.- PROBLEMÁTICA

- Hacer el proceso de Recibo a Proveedores más eficiente y rápido en tiempo mediante una nueva forma de Recepción de Mercancía.
- Establecer una Medición del Desempeño del área Logística con el fin de identificar si estamos cumpliendo en tiempo con nuestros clientes internos (Tiendas) y externos (Proveedores) y cómo mejorar el proceso de entrega.

3.5.- CADENA DE SUMINISTRO O SUPPLY CHAIN

3.5.1.- INTRODUCCIÓN

3.5.1.1.- EVOLUCIÓN DE LOS ENFOQUES LOGÍSTICOS

Durante estos últimos 50 años, el alcance de la logística se ha expandido más allá de la mera actividad de transporte para abarcar una perspectiva amplia y más integrada de la administración de costos y el suministro de servicios, para un posicionamiento en tiempo y oportunidad “correctos”, según un costo “correcto”, del producto “correcto” conforme la demanda del mercado. El acierto radica en administrar los procesos y gestionar las operaciones que implican, para lograr que en cada caso el adjetivo evaluatorio haya sido justamente... “correcto”.

Un detonador importante para un mejor desarrollo de las capacidades de la logística fue la reducción de los costos de la tecnología para obtener y manejar información. La actual era digital, hasta ahora, es la *non plus ultra*... Se pueden resumir los últimos 50 años de la evolución de la logística como sigue:

1950

Descubrimiento del gran potencial de la logística integral y la concienciación de los costos totales. El enfoque de costo como estructura sistémica permitió revelar que para llegar al costo total menor, no siempre es necesario minimizar alguno de los componentes de costo. El descubrimiento del compromiso entre costos condujo a proclamar el **“equilibrio costo- costo”**.

1955

La optimización del ***servicio al cliente*** a través de un mejor desempeño de la logística fue propuesto como estrategia para generar ganancias y lograr ventaja competitiva. Ahora se trataba del **“equilibrio costo-servicio”**. Aunque este concepto fue introducido en los cincuenta no fue hasta los ochenta cuando se usó ampliamente.

1965

La logística se centró en un nuevo recurso, el ***outsourcing***. Los beneficios del **“equilibrio costo-servicio”** se podían obtener integrando servicios “multioperacionales”, brindados por empresas “operadores logísticos” (3PL o *third party logistics services suppliers*). Este concepto fue intensificado en la práctica en los noventa con las alianzas estratégicas en logística, imprescindibles para manejar negocios globales en *retailing*, en particular cadenas franquiciadas, y en subcontratación internacional derivados de la segmentación y deslocalización de procesos de fabricación.

1970

En esta época existió un nuevo interés en la integración de las operaciones logísticas de la empresa. La reducción del costo de la tecnología de información permitió a los gerentes concentrarse más en el mejoramiento de la calidad operativa. En esta etapa se cambiaron prácticas para el ordenamiento de pedidos *just in-time* (JIT), es decir, una entrega precisa con la cantidad exacta, cuando y donde se necesitara, para satisfacer los requerimientos de cada cliente. El concepto JIT se implantó esencialmente en procesos de manufactura y se consolidó en los sectores aeronáutico y espacial, automotriz y de electrodomésticos.

1985

En esta etapa se modificaron las prácticas para el ordenamiento de pedidos. El enfoque del JIT alcanzó al consumidor final con las estrategias QR (*quick response*) y ECR (*efficient consumer response*) se buscaba una entrega precisa con la cantidad exacta, cuando y donde se necesitara, para satisfacer los requerimientos de cada cliente. Los grandes distribuidores comerciales, en particular las tiendas por departamento y los supermercados, impulsaron estos esquemas, ante las restricciones de espacio en anaqueles de venta y la diversificación de la mezcla que sus proveedores ofrecían al consumidor final. Esto generó que de la noche a la mañana se elevaran las expectativas del servicio operativo. También los gerentes de logística comenzaron a medir y reportar el desempeño operativo en términos financieros, en particular midiendo el desempeño de la logística por generación de ganancias, por reducción de capital de trabajo, etcétera.

1995

Se desarrollaron relaciones muy cercanas con los clientes, sobre todo con los denominados "*clientes estratégicos*" y se puso más énfasis en establecer alianzas con los proveedores; todo con el afán de aumentar el control logístico total sobre la empresa. Esta necesidad creció debido a la globalización del mercado y la producción.

Las necesidades y capacidades de los proveedores de materiales y de servicios, y en especial de los clientes, se incorporaron a la planeación estratégica de la empresa y se consagró la necesidad del plan estratégico en logística. También en esta época se descubrió que en el enfoque de negocios había que reemplazar las actitudes de competencia por las de colaboración y cooperación a todo lo largo de la cadena de suministros.

2000

Existe una clara conciencia de la necesidad de realizar una transformación en la administración para poder afrontar con éxito la administración logística de la cadena de suministros.

3.5.1.2.- CAMBIO EN EL *MANAGEMENT* LOGÍSTICO

Hoy en día los desafíos logísticos más difíciles tienen que ver con los procesos de integración dentro y fuera de la empresa. Todo proceso de integración logística revela que las dificultades para la integración interfuncional están en las mismas estructuras organizacionales, en la responsabilidad efectiva de los inventarios, en las prácticas de compartir información y en la naturaleza de los sistemas de medición del desempeño. Para satisfacer los nuevos objetivos de desempeño, el proceso logístico debe integrar todo el trabajo necesario y obviamente evitar el que no sea necesario. El trabajo interno relacionado con la logística de la empresa por un lado, debe ser coordinado, y por otro integrarse operativamente a lo largo de la cadena de suministros. El desafío del cambio en el *management* logístico consiste en “reinventar” el proceso logístico que actualmente se aplica en la empresa.

A nivel operativo, es importante para los gerentes de logística identificar y compensar deficiencias: debe existir una integración y cooperación interfuncional en la gestión de las operaciones de los procesos logísticos, desde la procuración de los insumos hasta la entrega de productos con el nivel de servicio al cliente establecido.

La logística representa la parte de la Cadena de Suministro que *planea, implementa y controla* el eficiente y efectivo *flujo y almacenamiento* hacia delante y en reversa de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo en búsqueda de satisfacer los requerimientos de los clientes finales.¹ La Logística puede ser definida desde otro punto de vista como el conjunto de actividades que tienen por objeto la colocación, al menor costo posible, de una cantidad de producto en el lugar y en el tiempo donde una demanda existe.²

El siguiente dibujo es una muestra clara del campo de acción de la Logística, en ella vemos como hay una separación entre la actividad del Proveedor y la empresa, la cual repercute en la satisfacción del cliente:

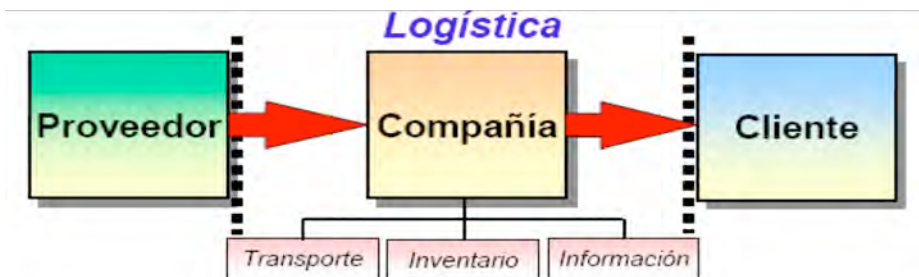


Ilustración 22 Ejemplo del Concepto de Logística

¹ Council of Logistics Management. Council of Supply Chain Management Professionals.

² ASLOG (Association des Logisticiens d'Enterprises)

En la actualidad OfficeMax ha dejado atrás el esquema Logístico para dar paso al desarrollo del esquema de Cadena de Suministro, se involucra tanto a Proveedores como Gerentes de Tienda para eficientar el proceso y lograr una interacción adecuada y correcta, hoy en día se trabaja por llegar más veces en menos tiempo a todos los destinos (Tiendas) para poder satisfacer la demana y necesidades de nuestros Clientes.

La Misión de la Gerencia Logística de OfficeMax es: **“coordinar las actividades necesarias para alcanzar los niveles de servicio y calidad deseados al menor costo posible. Favorecer los flujos de materiales, dinero e información”**.

En este sentido y bajo las definiciones anteriores; el sistema logístico de OfficeMax se encarga de:

- Proveer el producto correcto
- En el lugar correcto
- En el tiempo correcto
- En la condición correcta y
- En el costo correcto

Hoy en día se habla de **"Supply Chain Management"** o SCM, en español Cadena de Suministro, cuyo objetivo es optimizar la gestión de los flujos físicos, administrativos y de la información a lo largo de la cadena logística desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente; no es una función de la empresa, ni un servicio contratado a un prestatario de servicios logísticos, no es tampoco una aplicación informática; simplemente es un proceso de funcionamiento cuyo fin es asegurar una gestión y una sincronización del conjunto de los procesos que permite a una empresa y sus proveedores de rango 1,2, etcétera, tomar en consideración y responder a las necesidades de los clientes finales.

Hoy en día muchas empresas trabajan bajo un esquema de Supply Chain o Cadena de Suministro, el cual podemos ejemplificar de la siguiente forma:

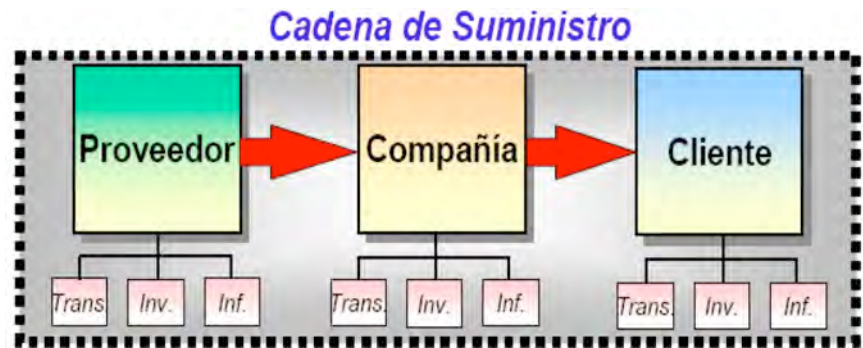


Ilustración 23 Ejemplo del Concepto Cadena de Suministro

3.5.1.3.- CADENA DE SUMINISTRO

Podemos definir la Cadena de Suministro de diferentes formas, una de ellas según el autor Aitken es *“la red de organizaciones conectadas e interdependientes trabajando juntas en forma cooperativa para controlar, manejar y mejorar el flujo de materiales e información desde los proveedores hasta los usuarios finales”*.³

Para el autor Martin Christopher, la Cadena de Suministro es una Visión Integral pues *“es el manejo de las relaciones hacia arriba y hacia abajo con proveedores y clientes para entregar un valor superior al consumidor al menor costo de toda la cadena de suministro”*.⁴

Este proceso se dispara desde el diseño -no sólo de producto sino mercadotécnico- de nuevos productos y va hasta el fin del ciclo de vida del mismo. En la planeación estratégica de la cadena de suministro, no nada más se considera al consumidor final - persona o empresa que utiliza un producto o servicio ya sea para uso personal o como componente para crear otros productos-, sino que debe tenerse en cuenta también a los clientes intermedios como los distribuidores y los minoristas.

Todas las empresas están de un modo u otro en una cadena de suministro, dado que no son autosuficientes en un mercado cada vez más especializado. La selección de proveedores, combinada con los clientes, crean el núcleo de la cadena de suministro de una empresa. La tecnología juega un papel importante al facilitar la integración con los clientes, así como con proveedores de materiales y servicios. .

Existe consenso del potencial beneficio de relaciones más integradas derivadas de una administración consciente de las cadenas de suministro. Los esfuerzos compartidos entre los actores en la cadena de suministros conducen a una mayor satisfacción del consumidor final y al mismo tiempo eliminan duplicidad de operaciones y desperdicio de recursos.

Podemos resumir los retos de la Cadena de Suministro en OfficeMax de la siguiente manera:

Retos en Logística:

- Satisfacer las expectativas de los clientes en tiempo
- Flexibilidad de la organización
- Fiabilidad de los plazos condicionan la satisfacción de los clientes,
- Reducir los costos: la integración de los flujos físicos y de la información

³ Aitken, J. (1998). “Supply Chain Integration within the Contexto f a Supplier Assosiation”.

⁴ Christopher, Martin. Logística Aspectos Estratégicos. Limusa 2008.

- Optimizar la utilización de los activos: creando una conexión entre los procesos de la empresa

Retos en Compras:

- Definición de la oferta de productos y servicios
- Negociación de los contratos y colaboración con los proveedores y los clientes

Retos en Reabasto

- Previsiones de ventas
- Planificación, programación y cálculo de las necesidades
- Reglas de aprovisionamiento y reglas de gestión de las existencias

Retos en Operaciones:

- Satisfacer las necesidades mediante un Buen Servicio
- Desarrollar un Lay Out de Bodega
- Mantener los niveles de Stock ideales en Piso
- Planificación de las operaciones de recibo

Un simple esquema conceptual revela los flujos y los contextos, donde radica la mezcla de capacidades necesarias en la empresa para integrar la logística de la cadena de suministros:

- La creación del valor en la integración de la cadena de suministro se logra mediante una orquestación simultánea de cuatro flujos críticos.
- Para facilitar un efectivo y eficiente flujo en la cadena de suministros, se tienen que integrar contextos relacionados con la operación, la planeación y control y el comportamiento administrativo.

3.5.1.4.- LA CADENA DE SUMINISTROS COMO SISTEMA DE FLUJOS

FLUJO DEL VALOR DEL PRODUCTO-SERVICIO

Representa el “movimiento” del valor agregado desde el proveedor de materias primas hacia los consumidores finales. El valor del producto se incrementa a través de modificaciones físicas, envasado, proximidad física al mercado, posacabado logístico para una adaptación del producto al consumidor, servicio de soporte en ventas y posventa y otras actividades que incrementan la “deseabilidad” del producto desde el punto de vista de los consumidores finales.

FLUJO DEL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Involucra la información concerniente a las ventas y al uso del producto, que facilita la planeación de la cadena de suministros. Por ejemplo, requerimientos de adaptación del producto al cliente, datos del punto de venta, consumos a nivel de consumidor final y status de inventario de almacenes.

Cabe señalar que el flujo de colocación del producto en el mercado debe proveer la estructura para soportar la gestión de la posventa, incluyendo reclamaciones. Transparentar este flujo facilita a los actores en la cadena de suministros visualizar la oportunidad (cuándo) y la localización (dónde) del consumo del producto. Recuérdese que tanto la planeación como la operación se sincroniza mejor cuando todos los actores tienen una comprensión común de la demanda y los patrones de consumo.

FLUJO DE INFORMACIÓN

Es el intercambio bidireccional de datos de transacciones y *status* de inventario entre actores/socios en la cadena de suministros (Por ejemplo: pronósticos de ventas/compras, planes promocionales, órdenes de compra, validación de pedidos, aceptación/crédito de pedidos, información de inventarios, información de envíos -*tracking & tracing*- , facturas, pagos y requerimientos de surtido). Actualmente este flujo está cada vez menos basado en papeles y es más de carácter electrónico.

FLUJO DE EFECTIVO

Generalmente es en sentido inverso a las actividades de valor agregado, aunque en situaciones que involucran promociones y rebajas fluye en la misma dirección que los productos. La velocidad del flujo de efectivo y el nivel de la utilización de activos son básicos para el desempeño logístico.

3.5.1.5.- LA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE CONTEXTOS

Para implantar una efectiva y eficiente integración de la cadena de suministros se debe actuar sistémicamente en tres contextos: el operacional, el de planeación y control y el “relacional” del *management*.

EL CONTEXTO OPERACIONAL

Las operaciones derivan de la estrategia *pull* de atención al mercado: un proceso de surtido de pedidos y de las reposiciones a través de toda la cadena de suministros. Una operación efectiva requiere coordinación tanto dentro de la firma como entre los diferentes actores/socios en la cadena de suministros. Es decir, en este *contexto operacional* la integración es esencialmente interna, con los clientes y con los proveedores.

La integración con el cliente se construye sobre el objetivo de crear “intimidad” con el consumidor final y conduce a una ventaja competitiva en la medida que se identifiquen los requerimientos logísticos específicos de cada segmento de los clientes.

La **integración interna** se focaliza en la coordinación de los procesos dentro de la empresa relacionados con procuración de recursos y materias primas, fabricación y distribución física hacia los consumidores finales. Con

relación a la **integración interna** muchas firmas han realizado esfuerzos sustanciales, pero existen aún muchas brechas e incongruencias: es frecuente que la gerencia de logística tenga una mejor integración con los proveedores que con las gerencias de compras, de producción y de mercadotecnia y otras veces la gerencia de compras tiene mejor integración con proveedores que con las gerencias de logística, de producción y de mercadotecnia. Obviamente la falta de integración interna se vincula a una estructura organizacional tradicional y a medidas de desempeño que ponen énfasis en el trabajo “funcional” y no en procesos “*cross-funcionales*” y en equipo que son los que realmente soportan la satisfacción del consumidor.

La **integración con proveedores** se focaliza en las actividades que crean lazos estrechos con socios en la cadena de suministros, de manera que se establezcan flujos compactos y a ritmo con las actividades de trabajo/manufactura internos a la firma. La empresa debe realizar una adecuada mezcla de procesos cerrados internos y abiertos hacia los proveedores que le permitan satisfacer las expectativas cada vez más amplias de la demanda de los consumidores. Consiga un desempeño líder en el contexto operacional exige que la empresa se focalice en el consumidor, mejore constantemente el *matching* entre los niveles de proceso y funcional y alcance una coordinación interorganizacional con los proveedores de bienes y servicios.

EL CONTEXTO DE PLANEACIÓN Y CONTROL

El **contexto de planeación y control** se refiere al diseño, la aplicación y la coordinación de información para mejorar los procesos de compra, manufactura, surtido de órdenes y planeación de recursos. Implica el acceso a bases de datos que permiten compartir información apropiada y dedicada entre los agentes participantes en la cadena de suministros. Además, en las firmas líderes implica sistemas de soporte a la toma de decisiones para la utilización de la capacidad de producción, de la infraestructura y del equipamiento -propio y de terceros- para operaciones logísticas en general y de los inventarios.

La **tecnología de información** y los **sistemas de mediciones del desempeño**, a través de la cadena de suministros, son la base de la planeación y el control de las operaciones integradas. La excelencia operativa únicamente es soportada por capacidades de planeación integrada y por mediciones adecuadas, lo cual implica asociar tecnología al control del desempeño total de la cadena de suministros.

La integración de **tecnología de información e indicadores de medidas de desempeño**, debe permitir un monitoreo interno y la realización de un *benchmarking* del desempeño a nivel funcional y de procesos no sólo dentro de la firma, sino esencialmente a todo lo largo de la cadena de suministros. Como cada empresa es única, cada una debe definir, operacionalizar y monitorear estándares comunes definidos previa y adecuadamente. Obviamente, es necesario crear en la firma y sus socios en la cadena de suministros una cultura de *management* interorganizacional.

EL CONTEXTO “RELACIONAL” DEL *MANAGEMENT*

Las *relaciones efectivas de management* son esenciales para la integración de la cadena de suministros. La instrumentación exitosa de estrategias de integración se basa sobre la calidad de las relaciones de negocios establecidas entre los actores/socios en la cadena de suministros. Como los gerentes en general han sido formados para manejar relaciones de competencia más que de cooperación, es necesario un cambio en los sistemas de incentivos para alinearlos a través de toda la cadena de suministros. No existen situaciones idénticas y por ende no hay recetas para un efectivo *management* de la integración de la cadena de suministros; sin embargo, ciertos principios parecen básicos, ya sea si se trata de los clientes como de los proveedores de bienes y servicios: a) especificar roles, b) definir lineamientos para compartir ganancias y riesgos y resolver conflictos y c) establecer qué información deberá compartirse.

IV.- MEJORAS YA IMPLEMENTADAS

4.1.- MEJORA EN COMPRAS

4.1.1.- PLANOGRAMAS

Durante todo el año se trabaja en tres cambios importantes de temporada de ventas:

Regreso a Básicos (Febrero - Mayo)

Regreso a Clases (Junio - Octubre)

Navidad (Noviembre - Enero)

Para la ejecución de cada temporada se envían planogramas por parte del área de Compras y Planogramas, se brinda el apoyo, asesoría para su implementación. Es muy importante la participación de Gerentes de Tiendas, Subgerentes, Supervisores y Asociados.

Alcance: lograr una exhibición óptima de todos los productos en el piso de venta, considerando demanda, marca y precio.

Beneficios:

Con la implementación de los planogramas, se le da una ubicación específica a cada producto en la tienda; con lo cual son perceptibles a simple vista los faltantes; además de que se obliga a la tienda a mantener llena la exhibición y no tener producto guardado, con lo cual incrementamos las ventas. Además los planogramas son una herramienta muy útil para el área de reabasto, ya que en base a la capacidad asignada es la cantidad de producto que se envía a tienda (Control de Inventarios).

Un Planograma está constituido por las siguientes partes: en este se representa en cada hoja un tramo de góndola mercadeado (dependiendo del número de tramos será el número de esquemas que podemos ver), en la parte superior dice el espacio asignado a la categoría.

Reporte: este es un listado de todos los productos incluidos en el Planograma, incluye SKU, UPC, Descripción, Cantidad Mínima (stock) en Planograma, Nivel de Ventas del producto, Proveedor. Este reporte es con el fin de facilitar la ubicación del producto (ya que en ocasiones en el Planograma sólo se indica el SKU, por lo que es necesario buscar en el listado de UPC), y de esa manera ubicar el producto.

Dependiendo la temporada del año, se varía la exhibición de ciertos productos en cabeceras, tarimas y exhibidores principalmente; estas exhibiciones son asignadas también por Planogramas, y se les notifica a las tiendas por medio de una Guía de Mercadeo de cada temporada.

Existen dos tipos de Planogramas:

Básicos: son los que se envían para que se implementen en los pasillos. Estos Planogramas deben de respetarse, es decir si no se cuenta con la mercancía no se debe de colocar alguna otra, los huecos deben de respetarse.

De Temporadas: son Planogramas que se envían para dar mejor exhibición a una mercancía que forma parte de la temporada de Regreso a Clases. Estos planogramas pueden llenarse con otra mercancía similar, con la finalidad de no dejar los espacios vacíos por imagen de la tienda en esas áreas.

Si se considera que el Planograma básico se ve muy vacío, debe de revisarse perfectamente para que exista la seguridad de que está bien implementado, si después de esa revisión los huecos persisten, se deberán tomar fotografías y enviarlas al departamento de Planogramación, junto con un listado de mercancía activa faltante, que previamente fue revisada.

Las áreas básicas son aquellas en las cuales la mercancía se encuentra planogramizada y debe colocarse en primer instancia.

La mayoría de los pasillos tienen Planograma, que son esquemas de distribución de mercancía en un área determinada, siempre que se cuente con un Planograma en el pasillo, deberá respetarse, así mismo si existen faltantes de mercancía, los huecos deberán permanecer vacíos con la finalidad de tener una mejor visión de resurtido y llevar adecuadamente el programa de puntos.

4.1.2.- PROYECTO CRUCETA DE TIENDA

En el año 2009, parte de la transformación en tiendas implica el arranque del Proyecto “Cruceta en Tiendas”, el cual es propuesto por el área Comercial; esto nos llevan a una nueva forma de exhibir y mercadear productos.

A partir de este proyecto se cambia la distribución del Lay Out en Tiendas, se reacomodan las góndolas, los pasillos y la orientación interior de las tiendas. Se pone al centro un exhibidor en “X” el cual se denomina “Cruceta” el cual cuenta con ocho caras para la exhibición de las diferentes familias de productos; a partir de hoy todas las góndolas y exhibidores de electrónicos llevarán un fondo amarillo. En esta sección de la Cruceta se exhiben teclados, Mouse, accesorios para iPods, cables, fundas para Laptops, cámaras, productos de conectividad, videoproyectores, etcétera.

El área de Piso de Venta se divide por área: Tecnología, Artículos de Oficina, Muebles y CopyMax.

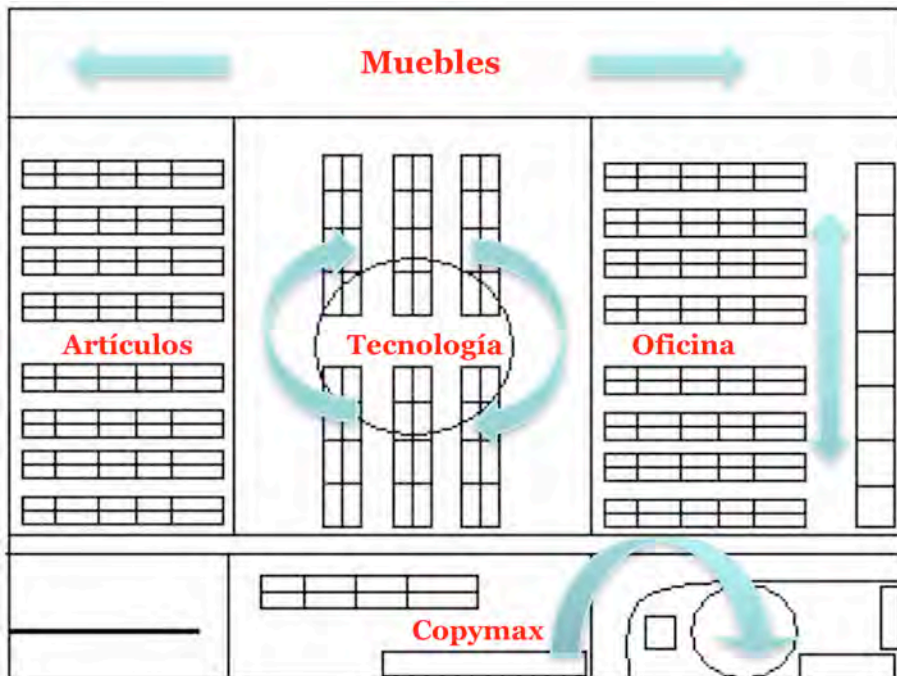


Ilustración 24 Distribución Actual de Tienda

Al centro tenemos la cruceta, a los lados se encuentran los pasillos de Electrónica, donde se exhiben principalmente computadoras, impresoras, multifuncionales, fax, discos duros, calculadoras, etcétera. En algunas tiendas se cuenta con Mesa Mac o Mesa HP.

Con esta nueva forma de exhibición, se toma en cuenta el Mínimo de Stock o Llenado de Cruceta-, este inventario se determina de acuerdo a las nuevas medidas de las góndolas y número de espacios y ganchos donde se van a montar las diferentes categorías, este inventario de llenado es adicional a la demanda que cada producto.

La idea principal del Proyecto consiste en siempre tener exhibidos todos los productos en la misma zona y de la misma forma en todas las tiendas de la cadena, con esto damos una mejor imagen al cliente y nuestro Nivel de Servicio aumenta.

Ejemplo de la Cruceta:

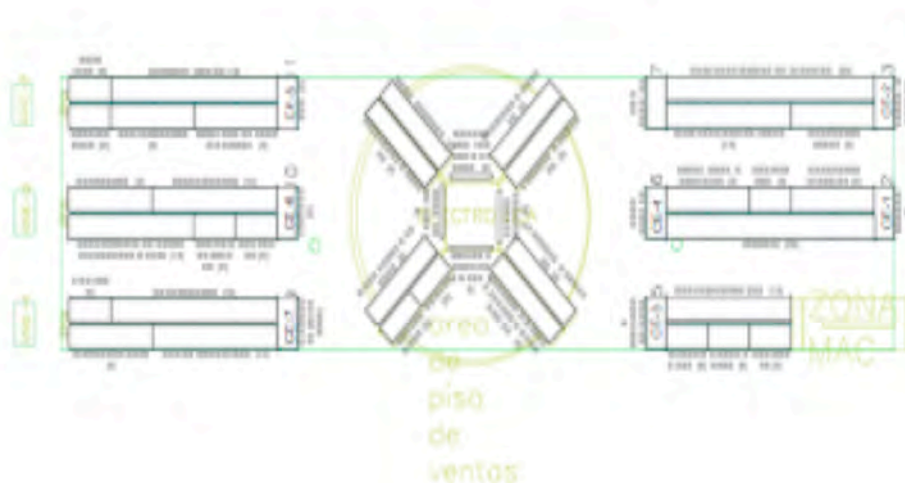


Ilustración 25 Ejemplo del Proyecto Cruceta

El siguiente ejemplo detalla uno de los planogramas característicos de la empresa: donde podemos ver cada sección del mercadeo, se dividen en góndolas de 4 pies (1.22 mts) donde se ejemplifica cada producto y su acomodo, al final de las 9 hojas de presentación se enlista cada producto con número de SKU, UPC, Nombre, Número de Proveedor que lo surte y nombre del Proveedor, además detalla el mínimo a exhibir.

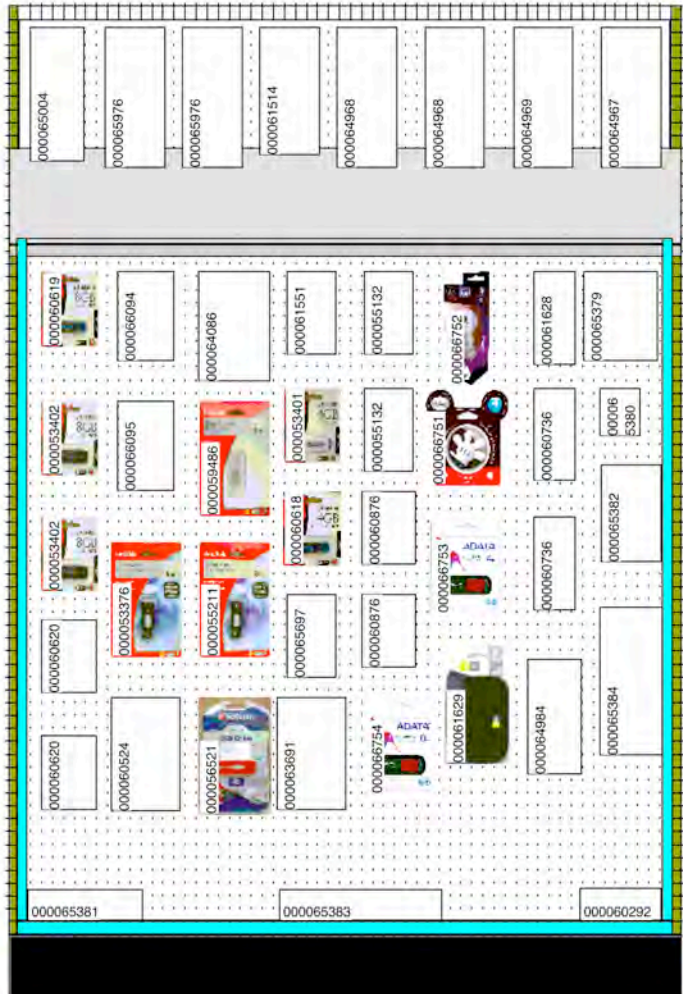
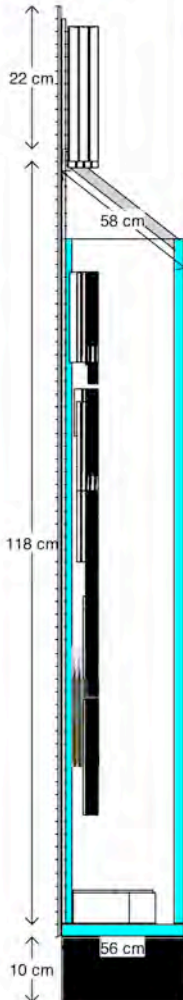


OfficeMax

EVENTO COMERCIAL: NORMAL

DEPARTAMENTO: 14 COMPUTO

CATEGORIA: MEMORIAS USB EN VITRINA 4FT



TRAMOS: 1 DE 1

Fecha Efectiva:
20/12/2010

A:\PLANOGRAMACION\PLANOGRAMAS PROTOS
2010\ELECTRONICA\MEMORIAS USB\MEMORIAS USB 4FT IZQUIERDO.psa

Ilustración 26 Ejemplo de un Planograma Actual

PRODUCTOS EN PLANOGRAMA

ID	UPIC	Name	Status	M. Sup.	Manufacturer	Capacity	Paq.	Dubb.	Width	Height
1	00003076	MEMORIA USB 4GB SANDISK	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	5	1	1,00 cm	12,60 cm	17,60 cm
2	00003541	Memoria 4GB USB 2.0 Kingston	ACTIVO	010116	DAIYSTEK DE MEXICO SA DE CV	5	1	1,00 cm	10,00 cm	11,50 cm
3	00005242	8GB USB 2.0 DT 100 KINGSTON	ACTIVO	010116	DAIYSTEK DE MEXICO SA DE CV	10	2	1,00 cm	10,10 cm	11,50 cm
4	00005513	MEMORIA USB 2GB LEXAR	ACTIVO	010743	GRUPO PROMOTOR DE VIDEO S...	10	2	1,50 cm	9,00 cm	13,00 cm
5	00005521	MEMORIA CRUZER 8GB SANDISK	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	5	1	1,00 cm	12,60 cm	17,60 cm
6	00005631	MEMORIA USB 4GB VERBATIM	ACTIVO	010116	DAIYSTEK DE MEXICO SA DE CV	5	1	1,50 cm	13,00 cm	18,10 cm
7	00005946	MEMORIA USB 8GB 2GB SANDISK	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	5	1	1,00 cm	12,60 cm	17,60 cm
8	00005946	MEMORIA USB 8GB 2GB SANDISK	DESCONTI...	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	2	2	5,30 cm	15,00 cm	18,50 cm
9	00006062	CABLE FW APPLE I/A 6	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	5	1	1,20 cm	12,70 cm	17,50 cm
10	00006062	MEMORIA USB CRUZER MICRO 16G	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	5	1	1,00 cm	10,20 cm	11,50 cm
11	00006062	MEMORIA USB AZUL 4GB KINGSTON	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	5	1	1,00 cm	10,20 cm	11,50 cm
12	00006062	MEMORIA USB 8GB AZUL KINGSTON	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	5	1	1,00 cm	10,20 cm	11,50 cm
13	00006062	MEMORIA USB 16GB KINGSTON DT10	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	10	2	1,00 cm	10,20 cm	11,50 cm
14	00006076	MEMORIA USB 16GB KINGSTON DT10	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	10	2	1,00 cm	10,20 cm	11,50 cm
15	00006076	MEMORIA USB 16GB KINGSTON DT10	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	10	2	1,00 cm	10,20 cm	11,50 cm
16	00006076	MEMORIA USB 16GB KINGSTON DT10	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	10	2	1,00 cm	10,20 cm	11,50 cm
17	00006154	MEMORIA USB 2GB SANDISK	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	5	1	2,30 cm	11,00 cm	20,00 cm
18	00006468	MEMORIA USB 2GB HP	ACTIVO	010743	GRUPO PROMOTOR DE VIDEO S...	5	1	1,50 cm	9,00 cm	13,00 cm
19	00006468	MEMORIA USB 2GB HP	ACTIVO	010743	GRUPO PROMOTOR DE VIDEO S...	5	1	1,30 cm	7,70 cm	14,50 cm
20	00006468	MEMORIA USB 2GB HP	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	5	1	2,50 cm	11,50 cm	18,30 cm
21	00006468	MEMORIA USB 2GB HP	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	5	1	1,00 cm	12,60 cm	17,60 cm
22	00006468	MEMORIA USB 2GB HP	ACTIVO	01501	TONINSA MEXICO SA DE CV	5	1	1,00 cm	13,00 cm	17,00 cm
23	00006468	MEMORIA USB 2GB HP	ACTIVO	011228	PROMOCION Y DESARROLLOS IMP...	4	1	3,50 cm	11,00 cm	22,00 cm
24	00006468	FUNDA DISCO DURO/GPS VINE BUIL	ACTIVO	011228	PROMOCION Y DESARROLLOS IMP...	8	2	3,50 cm	11,00 cm	22,00 cm
25	00006468	FUNDA DISCO DURO/GPS PANTS BUIL	ACTIVO	011228	PROMOCION Y DESARROLLOS IMP...	4	1	3,50 cm	11,00 cm	22,00 cm
26	00006484	FUNDA USB VARIOS COLORES BUIL	ACTIVO	011228	PROMOCION Y DESARROLLOS IMP...	5	1	1,30 cm	10,00 cm	18,00 cm
27	00006504	ESTUCHE RIGIDO HD NEGRO CASE	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	3	1	4,50 cm	10,00 cm	21,00 cm
28	00006579	CARGADOR USB 10W PARA IPAD	ACTIVO	011500	APPLE OPERATIONS MEXICO SA D...	3	1	4,50 cm	13,50 cm	14,00 cm
29	00006580	DOCKING PARA IPAD	ACTIVO	011500	APPLE OPERATIONS MEXICO SA D...	3	1	3,80 cm	7,50 cm	7,50 cm
30	00006581	0835930937426	ACTIVO	011500	APPLE OPERATIONS MEXICO SA D...	1	1	5,00 cm	21,00 cm	26,00 cm
31	00006582	0835930937426	ACTIVO	011500	APPLE OPERATIONS MEXICO SA D...	5	1	2,00 cm	11,00 cm	15,00 cm
32	00006583	0835930937426	ACTIVO	011500	APPLE OPERATIONS MEXICO SA D...	2	2	5,00 cm	26,50 cm	19,00 cm
33	00006584	0835930937426	ACTIVO	011500	APPLE OPERATIONS MEXICO SA D...	5	1	1,50 cm	11,50 cm	23,00 cm
34	00006587	0835930937426	ACTIVO	010743	GRUPO PROMOTOR DE VIDEO S...	5	1	1,50 cm	9,00 cm	13,00 cm
35	00006595	0835930937426	ACTIVO	010750	IMAGENES Y ALMACENAMIENTO D...	8	2	3,50 cm	11,00 cm	22,00 cm
36	00006604	074061717862	ACTIVO	010116	DAIYSTEK DE MEXICO SA DE CV	5	1	2,00 cm	10,50 cm	14,00 cm
37	00006605	074061717879	ACTIVO	010116	DAIYSTEK DE MEXICO SA DE CV	5	1	2,00 cm	10,50 cm	14,00 cm
38	00006675	4718650602694	ACTIVO	011801	PROCESADORES Y PARTES EN RE...	5	1	1,00 cm	15,00 cm	15,00 cm
39	00006675	4718650602694	ACTIVO	011801	PROCESADORES Y PARTES EN RE...	5	1	1,00 cm	15,00 cm	15,00 cm
40	00006675	4718650602694	ACTIVO	011801	PROCESADORES Y PARTES EN RE...	5	1	1,00 cm	15,00 cm	15,00 cm
41	00006675	4718650602694	ACTIVO	011801	PROCESADORES Y PARTES EN RE...	5	1	1,00 cm	13,00 cm	15,00 cm

Ilustración 27 Base de SKU incluidos en un Planograma

4.2.- MEJORA EN REABASTO

Como parte del mejoramiento en OfficeMax, el área de Reabasto crea una metodología de evaluación en la gestión de compra; se desarrollan indicadores de Reabasto.

4.2.1.- INDICADORES DE REABASTO

El área de Reabasto maneja 5,000 productos (SKU) repartidos entre cada Departamento; estos artículos se manejan en todas las tiendas, es decir, son 320,000 SKU/TIENDA los que se gestionan.

Estos indicadores ayudan a medir el producto que está próximo a agotar, productos que ya se acabaron en tienda, sobre stock, productos que no han presentado rotación. Nos puede indicar cuando un producto es nuevo, de comportamiento lento o regular. La finalidad de estos indicadores es poder controlar el nivel de faltante de producto en tiendas, con esto garantizamos un amplio y basto surtido para los clientes, ayudando a no perder ventas.

OFFICEMAX, S.A. DE C.V.
SUBDIRECCION DE RECURSOS
INDICADOR DE FALTANTES X DEPTO

Departamento	8 de Noviembre de 2010				10 de Noviembre de 2010				12 de Noviembre de 2010				17 de Noviembre de 2010				OCT	% de VAR
	No. Skus	Sin Exist.	% de Outs		No. Skus	Sin Exist.	% de Outs		No. Skus	Sin Exist.	% de Outs		No. Skus	Sin Exist.	% de Outs			
1 Muebles	11,391	341	2.99%		11,405	350	3.07%		11,442	305	2.67%		11,380	338	2.97%	4.00	26%	
2 Electronica	27,843	668	2.40%		27,852	663	2.38%		27,856	626	2.25%		27,706	577	2.08%	3.00	31%	
14 Computo	9,248	236	2.55%		9,887	339	3.51%		9,855	309	3.14%		10,160	325	3.20%	4.00	28%	
15 Soft e Impresión	26,312	929	3.53%		26,275	874	3.33%		26,423	855	3.24%		26,371	943	3.58%	3.50	-9%	
Tot Tecnologia	83,483	1,833	2.89%		83,794	1,876	2.94%		84,134	1,790	2.79%		84,237	1,845	2.87%	3.50	18%	
3 Archivo y Acc	22,368	391	1.75%		22,156	390	1.76%		22,128	394	1.78%		21,966	416	1.89%	1.30	-46%	
4 Carpetas	24,043	730	3.04%		23,671	699	2.95%		23,671	656	2.77%		23,463	580	2.47%	1.30	-60%	
5 Formas de Negocio	6,569	110	1.67%		6,569	116	1.77%		6,569	130	1.98%		6,543	114	1.74%	1.30	-34%	
6 Papel	16,961	164	0.97%		16,954	147	0.87%		16,945	146	0.86%		16,744	140	0.84%	1.30	38%	
7 Correo y Paquetería	6,816	178	2.61%		6,866	180	2.62%		6,813	165	2.42%		6,749	152	2.25%	1.30	-73%	
8 Acc de Escritorio	10,943	162	1.48%		11,172	167	1.49%		11,098	165	1.49%		11,495	133	1.16%	2.00	42%	
9 Suministros de Oficina	28,592	342	1.20%		28,592	335	1.17%		28,192	368	1.31%		27,999	363	1.30%	2.00	35%	
10 Escritura	63,488	1,421	2.24%		63,521	1,371	2.16%		63,391	1,396	2.20%		63,118	1,332	2.11%	2.50	16%	
11 Arte y Diseño	34,173	660	1.95%		34,290	589	1.72%		34,408	593	1.72%		34,390	563	1.64%	2.00	18%	
12 Basicos de Oficina	8,925	294	3.29%		8,925	296	3.32%		8,925	298	3.34%		8,839	289	3.27%	3.00	9%	
16 BackPack	7,171	99	1.38%		7,253	110	1.52%		7,308	99	1.35%		7,433	93	1.25%	2.50	58%	
17 Art Exvites	9,632	156	1.62%		9,744	149	1.53%		9,838	136	1.38%		10,432	158	1.51%	2.50	29%	
18 Dulceria	5,036	55	1.09%		5,036	62	1.23%		5,036	60	1.19%		5,126	79	1.54%	1.30	-19%	
Tot Paqueteria	244,721	4,786	1.95%		244,751	4,611	1.88%		244,324	4,606	1.89%		244,257	4,412	1.81%	2.12	15%	
Total Comunidad	319,515	6,962	2.16%		319,950	6,937	2.14%		319,900	6,701	2.09%		319,874	6,595	2.06%	2.50	18%	

Ilustración 28 Ejemplo de Indicadores de Reabasto

4.3.- MEJORA EN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

4.3.1.- PORTAL DE PROVEEDORES

OfficeMax concibe el Portal de Proveedores como una solución donde se establece un canal de comunicación B2B (business-to-business) facilitando la entrega y recepción de mercancía.

El cumplimiento con la gestión de la cadena de aprovisionamiento y control financiero son las principales necesidades que cubre el portal del proveedor; necesitamos recibir a los proveedores en el menor tiempo, lo cual representa un menor gasto para ambas partes. De este modo se acelera la obtención de mejores resultados en los procesos globales relacionados con proveedores.

Las principales ventajas que plantea el Portal de Proveedores son:

- Homogeneización en el proceso de recepción de proveedores.
- Mejora del modelo relacional, aproximando el proveedor a la organización.
- Facilitación e integración del trato informático de los diferentes sistemas involucrados en las operativas de los departamentos de compras y finanzas.
- Optimización de costos en la entrega (generar citas en Centro de Distribución) y recepción de mercancía gracias a una visión global y centralizada de las compras.
- Facilita la colaboración entre empresa-proveedor mediante la exposición de servicios para ejecutar peticiones de pedidos, generación de facturas, ventas, inventarios y próximos pagos.

OfficeMax busca con el Portal de Proveedores permite evaluar la estrategia de suministro y abastecimiento, capacitando a su centro de distribución y a las personas que intervienen en el proceso logístico de cada proveedor, de esta forma se está afianzando la relación.

A continuación se muestra parte del proceso de acceso al Portal, todas las imágenes que se muestran tienen datos de prueba.

Entrar a la Aplicación

OfficeProve, es la aplicación mediante la cual el proveedor podrá consultar órdenes de compra, pagos, inventarios, programación de citas, etc. Para acceder a la aplicación es necesario darse de alta con el número de proveedor asignado por contrato y con los usuarios confirmados en la base de datos que se han confirmado al área de Reabasto.

Página Principal

Una vez que se el usuario y contraseña hayan sido validados y sean correctos, se despliega la página principal de la aplicación, en donde se cuenta con un menú izquierdo, que enlista las opciones a las que el proveedor tiene acceso de acuerdo al perfil al que pertenece, en general estas opciones son:

The image shows a screenshot of the OfficeMax OfficeProve login page. At the top, there is a blue navigation bar with 'Bienvenido' on the left and 'Fecha: 03/06/2010' on the right. Below this is a large banner with the OfficeMax logo on the left and the text 'OfficeProve' on the right. The main content area is white and contains a login form with a blue border. The form has two input fields: 'Usuario:' and 'Contraseña:'. Below these fields is a blue button labeled 'Entrar'. At the bottom of the page, there is a dark blue footer with the text '©2010 OMX, Inc.', 'Información Corporativa', and 'Powered By GrupoASSA 2010'.

Ilustración 29 Página de Inicio del Portal de Proveedores

Administración
Órdenes de Compra
Inventarios
Ventas
Pagos
Devoluciones
Reparaciones y Dañadas
Citas



Ilustración 30 Menú Principal del Portal

Órdenes de Compra

Con esta opción se tiene acceso a las órdenes de compra que le corresponde, en donde podrá obtenerlas en un formato imprimible, en un archivo en formato XML, y/o un archivo de texto.

Inventarios

Con esta opción se tiene acceso a los inventarios que le corresponden, en donde podrá obtenerlos en un formato imprimible, en un archivo en formato XML, y/o un archivo de texto.

Ventas

Con esta opción se tiene acceso a los registros de ventas que le corresponden, de igual forma podrá obtenerlos en un formato imprimible, en un archivo en formato XML, y/o un archivo de texto.

Pagos

Con esta opción se tiene acceso a los registros de pagos que te corresponde, en donde podrás obtenerlos en un formato imprimible, en un archivo en formato XML, y/o un archivo de texto.

Devoluciones

Con esta opción se tiene acceso a los registros de devoluciones que las tiendas han generado, de la misma forma se puede obtener en diferentes formatos.

Reparaciones y Dañadas

Con esta opción se tiene acceso a los registros de reparaciones que las tiendas han generado y levantado en sistema.

Citas

El módulo de citas, le permite al proveedor realizar búsquedas de las citas, de las solicitudes de citas, solicitar una nueva cita (realizar todo el proceso de configuración de una cita) o consultar su detalle, este módulo se divide en dos, Solicitudes de Citas y Citas.

Para crear una nueva cita es necesario llevar el siguiente proceso:

- Crear una nueva solicitud, e indicar las órdenes de compra que se contemplarán
- Configurar las cajas de cada pallet (Plan de Entrega)
- Asignar las pallets a transportes
- Confirmar, en este punto se genera la cita
- Realizar Búsquedas de Solicitudes de Cita

Mientras el proceso de la cita no se ha terminado, esta es considerada como una solicitud, y estas pueden ser administradas utilizando la opción Solicitudes. Cuando se selecciona esta opción, para obtener resultados específicos de citas se indican los datos en los filtros necesario, y posteriormente presiona el botón **Buscar**.

The screenshot shows a web interface for 'Solicitudes de Cita'. At the top, there are two tabs: 'Solicitudes' and 'Citas', with 'Citas' being the active tab. Below the tabs, the title 'Solicitudes de Cita' is displayed. There are two filter fields: 'CEDIS:' with a dropdown arrow and 'Estatus:' with a dropdown arrow. To the right of these filters are two buttons: 'Buscar' and 'Solicitar Cita'. Below the filters is a table with the following columns: CEDIS, #Proveedor, Proveedor, Fecha, Estatus, Continuar, and Eliminar. The table contains one row with the number '1' in the 'Fecha' column.

CEDIS	#Proveedor	Proveedor	Fecha	Estatus	Continuar	Eliminar
			1			

Ilustración 31 Buscar una Cita

Paso 1 Crear Nueva Solicitud

Para solicitar una nueva cita se presiona el botón Solicitar Cita, lo cual abre una ventana con los siguientes campos:





Ilustración 32 Solicitud de Cita y Carga de Datos



En donde para registrar la nueva solicitud:

- Seleccionar el centro de distribución,
- Seleccionar la fecha en la que se planea la entrega, la fecha debe ser mayo o igual a la fecha actual más 24 horas, (las horas pueden variar de acuerdo a la configuración de los parámetros de las citas),
- Realizar las transferencias necesarias entre los listados Órdenes de Compra y Órdenes de Compra a Entregar,

Las órdenes de compra disponibles, serán aquellas que no han sido asignadas a una solicitud de cita, o una cita, la fecha de cancelación debe ser mayor a la fecha actual.

La transferencia de órdenes entre los dos listados se puede realizar de la siguiente manera:

- El botón  transfiere todas del listado izquierdo al derecho,
- El botón  transfiere las seleccionadas del listado izquierdo al derecho,

- El botón  transfiere las seleccionadas del listado derecho al izquierdo,
- El botón  transfiere todas del listado derecho al izquierdo,

Al terminar, presionar el botón Continuar >, debe existir al menos una orden de compra en el listado derecho, si los datos son correctos entonces se va al siguiente paso.

Nota: Las citas que se ha programado como recurrentes, tienen un flujo idéntico, la diferencia es que no es posible seleccionar la fecha y tampoco el centro de distribución.

Paso 2 Configurar las cajas de cada Pallet (Plan de Entrega)

Este paso es el más laborioso, y se debe llevar a cabo teniendo en cuenta algunas reglas, la pantalla se presenta de la siguiente manera:

Solicitud de Cita (Paso 2 - Plan de Entrega)

CEDIS: Este es el cednis de prueba Fecha de Cita: 01/07/2010

Marca	Orden	Tienda	Código	Descr.	Cajas Sol.	Cajas a Pallet	Cajas Asignadas
<input type="checkbox"/>	996925	102	7501174912074	CLIP BACO CUADRADO N2 C 10 (CU-2)	6	0	0
<input type="checkbox"/>	996925	102	7501174912098	CLIP BACO JUMBO 50X100MM P (CJ-1)	1	0	0
<input type="checkbox"/>	996925	102	7501174912295	CLIP BACO MARIPOSA N1 C 12 (CG-1)	2	0	0
<input type="checkbox"/>	996925	102	7501174912302	CLIP BACO STANDAR N1 100PZ (CN-1)	6	0	0
<input type="checkbox"/>	996925	102	7501174912319	CLIP BACO MARIPOSA N2 C 50 (CG-2)	1	0	0
<input type="checkbox"/>	996925	102	7501174912432	CLIP BACO CUADRADITO N2 SI (CU-2)	1	0	0
<input type="checkbox"/>	996925	103	7501174911800	CHINCHE BACO AMARILL N11 C (CH-PLAS)	2	0	0
<input type="checkbox"/>	996925	103	7501174911855	CHINCHE BACO ROJO N11 C 50 (CH-PLAS)	1	0	0
<input type="checkbox"/>	996925	103	7501174911888	CHINCHE BACO BLANCO N11 C (CH-PLAS)	2	0	0
<input type="checkbox"/>	996925	103	7501174912087	CLIP BACO CUADRADO N1 CAJA (CU-1)	6	0	0

Pallet Nuevo Pallet No.: 2 Cajas a Pallet: 8

Marca	Orden	Tienda	Código	Descr.	Cajas a Pallet
<input type="checkbox"/>	996925	102	7501174911848	CHINCHE BACO AZUL OSC N11 (CH-PLAS)	1
<input type="checkbox"/>	996925	102	7501174911888	CHINCHE BACO BLANCO N11 C (CH-PLAS)	1
<input type="checkbox"/>	996925	102	7501174912087	CLIP BACO CUADRADO N1 CAJA (CU-1)	6

Desplegar Plan de Entrega

Orden	Tienda	Código	Descr.	Cajas a Pallet	Pallet
996925	101	7501174912098	CLIP BACO JUMBO 50X100MM P (CJ-1)	1	↓
996925	101	7501174912302	CLIP BACO STANDAR N1 100PZ (CN-1)	6	↓
996925	101	7501174912319	CLIP BACO MARIPOSA N2 C 50 (CG-2)	2	↓
996925	101	7501174912425	CLIP BACO CUADRADITO N1 SI (CU-1)	1	↓
996925	101	7501174913033	BROCHE BACO ARCHIVO 8CM 50 (B-182)	4	↓


Ilustración 33 Carga de Pallet

En donde para configurar el plan de entrega de la solicitud:

- Si es necesario se puede modificar la fecha de la cita,
- La tabla 1, contiene el detalle de las órdenes de compra seleccionadas en el paso 1,

- Tabla 2, representa a la pallet que se está configurando,
- Tabla 3, esta tabla representa el plan de entrega,
El proceso de selección es el siguiente:
- En la tabla 1, se seleccionan los registros que se requieren colocar en una pallet, entonces se habilita en la columna Cajas A Pallet un campo para capturar la cantidad de cajas al ballet, esta cantidad debe ser un numero entero positivo, mayor a cero, y menor o igual a la diferencia de las Cajas Sol. menos Cajas Asignadas

Marca	Orden	Tienda	Código	Descr.	Cajas Sol.	Cajas a Pallet	Cajas Asignadas
<input checked="" type="checkbox"/>	990925	102	7501174912074	CLIP BACO CUADRADO N2 C 10 (CU-2)		6	0

- Cuando se presiona el botón  los registros seleccionados de la tabla 1, son enviadas a la tabla 2, esto se puede repetir las veces necesarias para tener todas las cajas que se van a asignar a la ballet, considerando que, en pallet solo puede haber registros de una sola orden de compra, en un pallet solo pueden haber cajas de hasta 5 tiendas diferentes (o la cantidad que este configurada en los parámetros).
- Ya con los registros requeridos en la tabla 2, es posible enviarlos al plan de entrega (tabla 3), o quitar algunos registros. Para enviarlos al plan de entrega se presiona el botón Pallet Nuevo, esto también prepara la tabla 2, para configurar una nueva pallet.
- Este proceso puede tomar tiempo por lo que se recomienda que se utilice regularmente el botón Solo Guardar, esto guarda lo que se haya configurado en el plan de entrega hasta ese momento, y de esta forma se evita que se pierda toda la información en caso de cualquier problema (fallas de energía, fallas en la red, etc.) o si se requiere hacer una pausa y regresar a continuar después con la captura,
- Para guardar el plan de entrega e ir al siguiente paso Asignación de Pallets a Transportes, se presiona el botón Continuar >, al menos debe haber un registro en el plan de entrega, si existen registros en la tabla 1, se mostrará un mensaje de confirmación, preguntado si se desea continuar aunque las órdenes de compra no esté completas,
- El botón Regresar <, envía el proceso al inicio (selección de órdenes de compra), se debe tomar en cuenta que al realizar esto, se borran los avances que se tengan en este paso,

- El botón Desplegar Plan de Entrega, entrega un archivo pdf con la información que se ha guardado hasta ese momento (presionando el botón Solo Guardar), y se presenta de la siguiente manera:

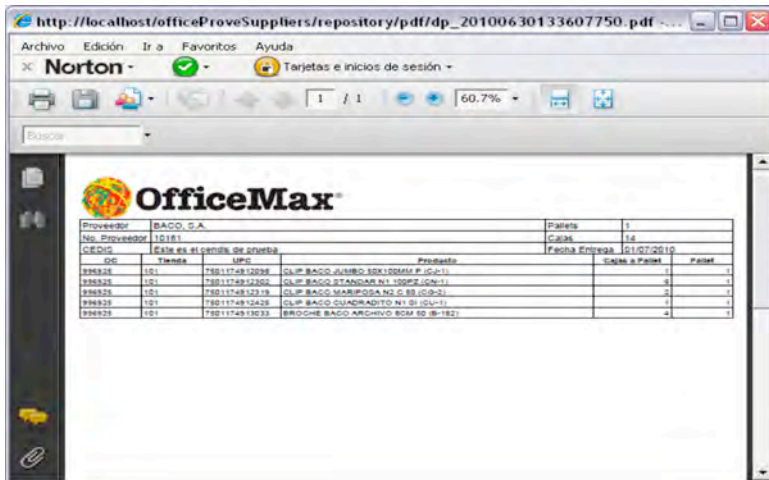


Ilustración 34 Plan de Entrega

Paso 3 Asignar Pallets a Transportes

Con las Pallets ya configuradas es necesario indicar a que transporte va cada una, para ello contamos con los siguientes campos:

Solicitud de Cita (Paso 3 - Asignación de Pallets a Transportes)

CEDIS: Este es el cedis de prueba

Fecha de Cita: 01/07/2010

Tipo: 4 / 2

Transporte: 2 Pallets de Transporte: 0

1 Pallet / Orden de Compra

Pallet 1 O.C. 996925 Cajas 14
Pallet 4 O.C. 996925 Cajas 114

2 Órdenes de Compra a entregar

Transporte	Tipo	Pallet	Orden	Total de Cajas
1	4 / 2	2	996925	25
1	4 / 2	3	996925	27





3

Ilustración 35 Asignación de Transportes y Pallets

En donde para asignar los pallets a los transportes:

- Si es necesario se puede modificar la fecha de la cita,
- El listado 1, contiene las pallets que se agregaron en el paso anterior,
- El listado 2, es un listado de paso, antes de enviarlo a la tabla 3
- Tabla 3, esta tabla representa las asignaciones de pallets a transportes que se va a tener en la entrega,

El proceso de asignación es el siguiente:

- Del listado 1, se seleccionan los pallets que van a ir en un transporte, y con los botones se envían al listado 2, los botones tienen las siguientes funcionalidades:
 - El botón  transfiere todas del listado izquierdo al derecho,
 - El botón  transfiere las seleccionadas del listado izquierdo al derecho,
 - El botón  transfiere las seleccionadas del listado derecho al izquierdo,
 - El botón  transfiere todas del listado derecho al izquierdo,
 - Seleccionar el tipo de transporte, de acuerdo al tipo de transporte se tiene un máximo de pallets que se le pueden asignar, esto se valida al momento de presionar el botón Agregar,
 - Presionar el botón Agregar, con esto se agregan los registros a la tabla 3,
 - Para ir al siguiente paso, presionar el botón Continuar >, con esto se guarda la información configurada, en caso que haya pallets no asignadas se mostrará un mensaje de confirmación haciendo notar esto. El sistema en este momento es que asigna por transporte los horarios y andenes para cada transporte,
 - El botón Solo Guardar, puede ser utilizado para guardar datos y regresar después para continuar con la configuración,

- vi. El botón Regresar <, envía el proceso al paso 2 (Plan de Entrega), se debe tomar en cuenta que al realizar esto, se borran los avances que se tengan en este paso,

El botón Desplegar Plan de Entrega, entrega un archivo pdf con la información que se ha guardado hasta ese momento (presionando el botón Solo Guardar), y se presenta de la siguiente manera:

Ilustración 36 Plan de Entrega

Proveedor	BACO, S.A.		Palets		1
No. Proveedor	10191		Cajas		14
CEDIS	Este es el centro de prueba		Fecha Entrega		01/07/2010
Ord	Tienda	VPL	Producto	Cajas a Pallet	Pallet
99925	101	7501174912096	CLP BACO JUMBO 50X100MM P. (CJ-1)	6	6
99925	101	7501174912302	CLP BACO STANDARD N1 100PZ (CN-1)	6	6
99925	101	7501174912319	CLP BACO MARPOSA N2 C 60 (CG-2)	2	2
99925	101	7501174912428	CLP BACO CUADRADO N1 S1 (CU-1)	1	1
99925	101	7501174913033	BROCHE BACO ARCHIVO BCM 50 (B-182)	4	4

Paso 4 Confirmar Datos

El último paso antes de tener una cita, es la confirmación de datos, para esto se despliega la siguiente ventana:

Este es el centro de prueba

Fecha de Cita:

Transporte(1) 4 102 Pallets: 2 Cajas: 52 Andes Cortina #48(Cortina) de: 7:00 am at: 10:00 am

Transporte(2) Contenedor 40 pzas. Pallets: 2 Cajas: 128 Andes Cortina #47(Cortina) de: 7:00 am at: 2:00 pm

Transporte	Pallet	Orden	Tienda	Código	Descripción	Cajas a Pallet	Cajas a Pallet	Cajas a Pallet
1	2	99925	102	7501174911848	CHINCHÉ BACO AZUL OSC N11 C (CH-PLAS)	1	1	1
1	2	99925	102	7501174911050	CHINCHÉ BACO BLANCO N11 C (CH-PLAS)	1	1	1
1	2	99925	102	7501174912067	CLP BACO CUADRADO N1 CAJA (CU-1)	6	6	6
1	2	99925	102	7501174912074	CLP BACO CUADRADO N2 C 10 (CU-2)	6	6	6
1	2	99925	102	7501174912096	CLP BACO JUMBO 50X100MM P. (CJ-1)	1	1	1
1	2	99925	102	7501174912296	CLP BACO MARPOSA N1 C 12 (CG-1)	2	2	2
1	2	99925	102	7501174912302	CLP BACO STANDARD N1 100PZ (CN-1)	6	6	6
1	2	99925	102	7501174912319	CLP BACO MARPOSA N2 C 60 (CG-2)	1	1	1
1	2	99925	102	7501174912432	CLP BACO CUADRADO N2 S1 (CU-2)	1	1	1
1	3	99925	103	7501174911050	CHINCHÉ BACO AMARELO N11 C (CH-PLAS)	2	2	2
1	3	99925	103	7501174911855	CHINCHÉ BACO ROJO N11 C 50 (CH-PLAS)	1	1	1
1	3	99925	103	7501174911050	CHINCHÉ BACO BLANCO N11 C (CH-PLAS)	2	2	2
1	3	99925	103	7501174912067	CLP BACO CUADRADO N1 CAJA (CU-1)	6	6	6
1	3	99925	103	7501174912096	CLP BACO JUMBO 50X100MM P. (CJ-1)	4	4	4
1	3	99925	103	7501174912159	CLP BACO TROPICALIZADO N1 (CT-1)	1	1	1
1	3	99925	103	7501174912166	CLP BACO TROPICALIZADO N2 (CT-2)	1	1	1
1	3	99925	103	7501174912302	CLP BACO STANDARD N1 100PZ (CN-1)	6	6	6
1	3	99925	103	7501174912319	CLP BACO MARPOSA N2 C 60 (CG-2)	2	2	2
1	3	99925	103	7501174912425	CLP BACO CUADRADO N1 S1 (CU-1)	2	2	2
2	1	99925	101	7501174912068	CLP BACO JUMBO 50X100MM P. (CJ-1)	1	1	1
2	1	99925	101	7501174912302	CLP BACO STANDARD N1 100PZ (CN-1)	6	6	6
2	1	99925	101	7501174912319	CLP BACO MARPOSA N2 C 60 (CG-2)	2	2	2
2	1	99925	101	7501174912425	CLP BACO CUADRADO N1 S1 (CU-1)	1	1	1
2	1	99925	101	7501174913033	BROCHE BACO ARCHIVO BCM 50 (B-182)	4	4	4

Botones: Cancel Ventana, Confirmar

Ilustración 37 Confirmación de Datos

En donde ya se muestran los andenes y los horarios que van a tener cada uno de los transportes, en el campo Cajas A Entregar se pues modificar a cantidad, la cual no puede ser mayor a la columna Cajas a Pallet, entonces una vez que se hayan hecho las modificaciones necesarias, se presiona el botón Confirmar, entonces si todos los datos son correctos la solicitud ya se convierte en cita, y es posible imprimir las etiquetas y hojas de contenido.

Realizar Búsquedas de Citas

Una solicitud de citas se convierte en cita, cuando ha sido confirmada, es entonces cuando puede ser vista en esta pagina, para obtener resultados especificos de citas se indican los datos en los filtros necesario, y posteriormente presiona el botón Buscar.

CEDIS	#Proveedor	Proveedor	Fecha	Estatus	Detalle
Este es el cedis de prueba	10181	BACO, S.A.	02/07/2010	Confirmada	

Ilustración 38 Búsqueda de Cita

CEDIS: Este es el cedis de prueba Fecha de Cita: 02/07/2010

Transporte:(1) 4 1/2 Pallets: 2 Cajas: 52 Anden: Cortina #48(Cortina) de: 7:00 am a: 10:00 am
 Transporte:(2) Contenedor 40 pzas. Pallets: 2 Cajas: 128 Anden: Cortina #47(Cortina) de: 7:00 am a: 2:00 pm

Etiquetas Cajas Etiquetas Pallets Hojas Contenido Pallets Hojas Contenido Transportes Archivo Texto

Transporte	Pallet	Orden	Tienda	Código	Descripción	Cajas Sol.	Cajas a Pallet
1	2	996925	102	7501174911848	CHNCHE BACO AZUL OSC N11 (CH-PLAS)	1	1
1	2	996925	102	7501174911886	CHNCHE BACO BLANCO N11 C (CH-PLAS)	1	1
1	2	996925	102	7501174912067	CLIP BACO CUADRADO N1 CAJA (CU-1)	6	6
1	2	996925	102	7501174912074	CLIP BACO CUADRADO N2 C 10 (CU-2)	6	6
1	2	996925	102	7501174912098	CLIP BACO JUMBO 50X100MM P (CJ-1)	1	1
1	2	996925	102	7501174912296	CLIP BACO MARIPOSA N1 C 12 (CG-1)	2	2
1	2	996925	102	7501174912302	CLIP BACO STANDAR N1 100PZ (CN-1)	6	6
1	2	996925	102	7501174912319	CLIP BACO MARIPOSA N2 C 50 (CG-2)	1	1
1	2	996925	102	7501174912432	CLIP BACO CUADRADITO N2 SI (CU-2)	1	1
1	3	996925	103	7501174911800	CHNCHE BACO AMARILLO N11 C (CH-PLAS)	2	2
1	3	996925	103	7501174911855	CHNCHE BACO ROJO N11 C 50 (CH-PLAS)	1	1
1	3	996925	103	7501174911886	CHNCHE BACO BLANCO N11 C (CH-PLAS)	2	2
1	3	996925	103	7501174912067	CLIP BACO CUADRADO N1 CAJA (CU-1)	6	6
1	3	996925	103	7501174912098	CLIP BACO JUMBO 50X100MM P (CJ-1)	4	4
1	3	996925	103	7501174912159	CLIP BACO TROPICALIZADO N1 (CT-1)	1	1
1	3	996925	103	7501174912166	CLIP BACO TROPICALIZADO N2 (CT-2)	1	1
1	3	996925	103	7501174912302	CLIP BACO STANDAR N1 100PZ (CN-1)	6	6
1	3	996925	103	7501174912319	CLIP BACO MARIPOSA N2 C 50 (CG-2)	2	2
1	3	996925	103	7501174912425	CLIP BACO CUADRADITO N1 SI (CU-1)	2	2
2	1	996925	101	7501174912098	CLIP BACO JUMBO 50X100MM P (CJ-1)	1	1
2	1	996925	101	7501174912302	CLIP BACO STANDAR N1 100PZ (CN-1)	6	6
2	1	996925	101	7501174912319	CLIP BACO MARIPOSA N2 C 50 (CG-2)	2	2
2	1	996925	101	7501174912425	CLIP BACO CUADRADITO N1 SI (CU-1)	1	1
2	1	996925	101	7501174913033	BROCHE BACO ARCHIVO BCM 50 (B-182)	4	4
2	4	996925	104	7501174912074	CLIP BACO CUADRADO N2 C 10 (CU-2)	6	6
2	4	996925	104	7501174912098	CLIP BACO JUMBO 50X100MM P (CJ-1)	1	1
2	4	996925	104	7501174912302	CLIP BACO STANDAR N1 100PZ (CN-1)	6	6
2	4	996925	104	7501174912319	CLIP BACO MARIPOSA N2 C 50 (CG-2)	2	2
2	4	996925	104	7501174912432	CLIP BACO CUADRADITO N2 SI (CU-2)	1	1
2	4	996925	104	7501174913033	BROCHE BACO ARCHIVO BCM 50 (B-182)	4	4
2	4	996925	105	7501174912067	CLIP BACO CUADRADO N1 CAJA (CU-1)	6	6
2	4	996925	105	7501174912074	CLIP BACO CUADRADO N2 C 10 (CU-2)	6	6
2	4	996925	105	7501174912098	CLIP BACO JUMBO 50X100MM P (CJ-1)	2	2
2	4	996925	105	7501174912159	CLIP BACO TROPICALIZADO N1 (CT-1)	1	1
2	4	996925	105	7501174912166	CLIP BACO TROPICALIZADO N2 (CT-2)	1	1
2	4	996925	105	7501174912296	CLIP BACO MARIPOSA N1 C 12 (CG-1)	2	2

Ilustración 39 Detalle de la Orden de Compra

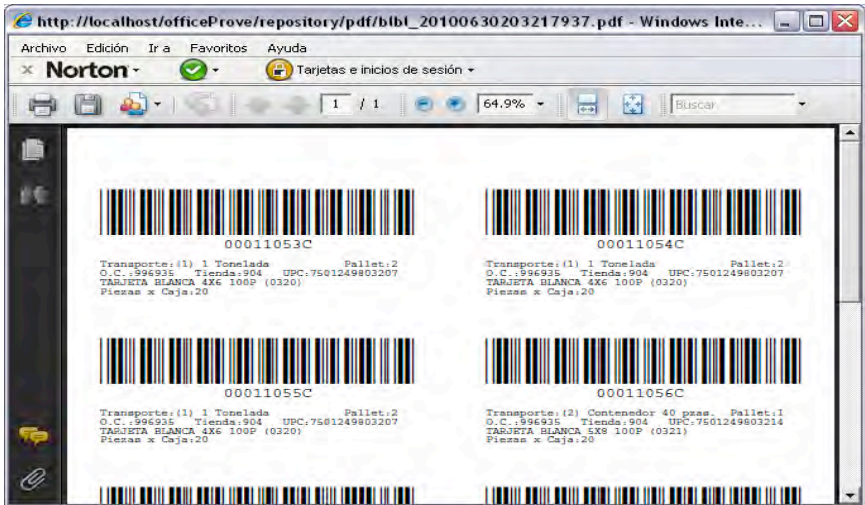


Ilustración 40 Ejemplo de Etiquetas de Entrega

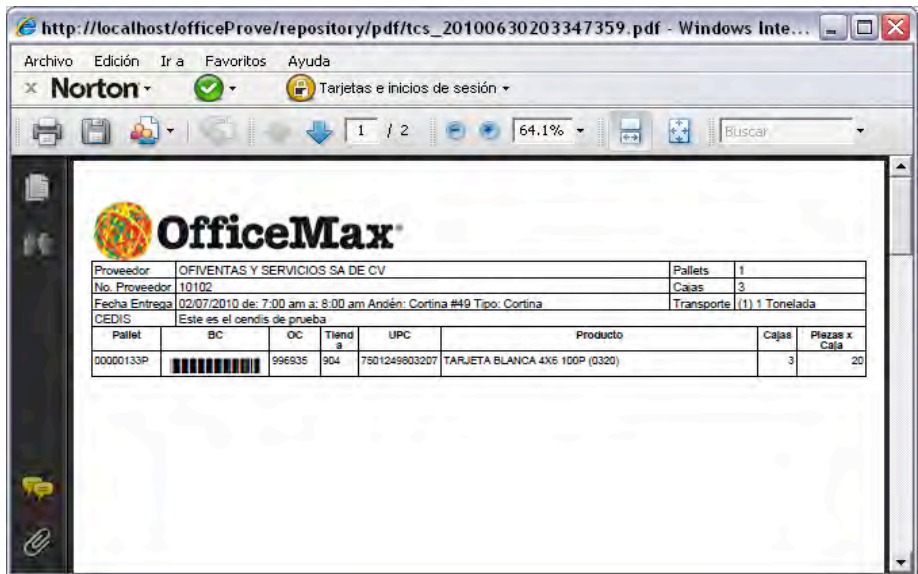


Ilustración 41 Hoja de Contenido

Mejoras y Consideraciones con el Portal de Proveedores

- Este método mejorar la recepción del proveedor en un 40% menos de tiempo, pues ya se cuenta con la cita y el tiempo establecido de acuerdo al volumen de mercancía que entregará.
- No se permite la entrega de mercancía a granel y sin entarimado, predistribuida y etiquetada; debe ir de acuerdo a las especificaciones del Manual de Entregas de Proveedores.
- La mercancía debe ser entregada sobre una tarima, el acomodo de la mercancía debe ser en camas horizontales, no verticales y conservar el mismo número de artículos por cama.
- El empaqueo de los artículos debe permitir que éstos no sufran ningún daño durante el transporte, manejo y exhibición. Toda la mercancía debe venir empaquetada, debe dejar visible el artículo que se está transportando, debe venir todo con el sello de seguridad para dificultar el robo de la mercancía.

V.- PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

5.1.- MEJORA EN OPERACIONES

5.1.1.- RECUPERACIÓN Y RESURTIDO EN TIENDA

Cada Tienda de OfficeMax tiene que ser abastecida y recuperada por completo diariamente. La Gerencia es responsable de asegurar que los métodos de recuperación y abastecimiento de mercancía se realicen en un 100% diariamente. Los métodos de recuperación y resurtido serán distintos durante las diferentes temporadas de venta.

5.1.1.1.- Métodos de Recuperación y Resurtido

Lo siguiente es una descripción de los métodos de resurtido en tienda:

- A. Resurtido: es el acto de reabastecer las áreas de exhibición del piso de venta (anaqueles, canastas, tarimas, cabeceras, Power Wings, etc.) con mercancía del cap shelf, del stock o del área de recibo.

1.- Resurtir del Cap Shelf y Stock: esto es resurtir las áreas de exhibición con la mercancía almacenada en la parte superior de los anaqueles o góndolas (no todos los muebles tienen esta sección). La mercancía se baja y se saca de sus cajas para llenar los anaqueles y/o el resto de las exhibiciones (tarimas, Power Wings, cabeceras, etcétera). Por ningún motivo se deberá colocar mercancía suelta en el cap shelf ni en el stock.

2.- Resurtir de Almacén o Área de Recibo: el resto de la mercancía se debe colocar en el almacén (de acuerdo al Lay Out de cada tienda) y llevarla al piso de ventas en los patines, tarimas o carros de autoservicio, para así hacer el resurtido más fácil y rápido durante las épocas y horas de venta más ocupadas del año como son "Regreso a Clases" o "Navidad". Esto se debe hacer cuando el tráfico de clientes lo permita y sin suspender el servicio.

El resurtido es parte del proceso de Recuperación y tiene que ser realizado en la noche (al cierre) para cubrir los procedimientos adecuados de recuperación. El resurtido también se debe hacer cuando la recepción de mercancía sea moderada. Los fines de semana y los días de recibo de proveedores no son buenas opciones para realizar un resurtido detallado. El resurtido se tiene que hacer cada que sea posible, asegurando una buena presentación del piso de ventas. Cada tienda tiene que identificar los días y las horas en que el resurtido debe llevarse a cabo. Es muy importante evitar que los asociados tengan horas "muertas" en el transcurso del día.

B. Recuperación de Caja a Anaqueles: esto es revisar cada caja del stock o cap shelf de cada pasillo y asegurar que todos los artículos estén exhibidos y bien surtidos.

1.- El estándar mínimo es que cada pasillo tenga una recuperación de anaqueles una vez por semana.

2.- Esto asegura que cada artículo esté surtido adecuadamente y que no existan artículos en el Stock o Cap Shelf sin exhibir.

3.- Los precios del anaquel que falten, se deben imprimir y colocar en este momento. La etiqueta (Shelf) se debe alinear a la orilla izquierda de la mercancía (charola). Si es el mismo artículo con varias caras sólo se coloca en cada "salto de charola".

4.- Toda la mercancía tiene que estar de cara al cliente, es decir, las cajas o blisters deben estar colocados hacia la orilla del anaquel o gancho (frenteados).

5.- Cada porta-pull tag que se encuentre vacío también deberá llenarse siempre que se realice este tipo de recuperación.

6.- la mercancía en buen estado que esté abierta debe llevarse al área de recibo para re empaquetarla.

7.- La mercancía dañada que esté en el anaquel se debe quitar y llevar a la jaula de devoluciones junto con una nota donde se explique el daño o defecto. Si no hay manera de repararla se ajustará para sacarla del inventario.

C. Recuperación de Anaqueles a Caja: es la revisión de pasillos buscando artículos con poca o cero existencia en el mueble, para buscarlos en el Stock o Cap Shelves y resurtirlos. Este método no es tan detallado pero asegura que todo esté exhibido durante el día.

1.- El estándar mínimo es que cada pasillo tenga una "Recuperación de Anaqueles a Caja" todos los días.

2.- Todos los artículos del anaquel cuyas existencias sean muy pocas, serán identificados y resurtidos, con una revisión adicional del Stock o Cap Shelf.

3.- Toda la mercancía de los pasillos debe estar de frente al cliente, tenga o no suficientes existencias (frenteo). Esta labor incluye el balancear la mercancía entre ganchos y anaqueles.

4.- las etiquetas de precio, se deberán reemplazar siempre que se recupere la góndola (anaquel a caja o viceversa), es decir, cuando se realice un cambio de artículo o de precio. El Shelf se debe alinear a la orilla izquierda de la mercancía (charola). Si es el mismo artículo con varias caras sólo se coloca en cada “salto de charola”.

5.- Los porta-pull tags que estén vacíos se deben llenar cada que se realice este tipo de recuperación.

6.- La mercancía en buen estado que esté abierta en el anaquel, se debe quitar y llevar a área de recibo para reempaquetarla.

7.- La mercancía que esté en el anaquel se debe quitar y llevar a la jaula de devoluciones junto con una nota donde se explique el daño o defecto. Si no hay manera de repararla se ajustará para sacarla del inventario.

D. Recuperación al Medio Día: es el proceso para completarla Recuperación Nocturna puede ser de caja a anaquel o viceversa. La gerencia debe revisar cada pasillo y determinar el tipo de recuperación que se requiera. De acuerdo a la ubicación, clientela o volumen, algunas tiendas necesitará hacer esto diariamente.

1.- La gerencia debe asignar a los asociados que realizarán esta recuperación al medio día de tal manera que no interfiera con el servicio al cliente. Es de vital importancia, que se lleve a cabo antes de las horas pico o por temporadas (Regreso a Clases, Navidad, etcétera) para mantener siempre la presentación adecuada de la tienda.

2.- La Recuperación de medio día debe iniciar antes de las 2:00 P.M. esto también podría comenzar más temprano de acuerdo a las necesidades de la tienda.

3.- Durante la recuperación de medio día, los asociados tienen que balancear la mercancía entre ganchos, anaqueles, tarimas, canastas, etcétera para dar una apariencia de buen surtido (frenteo).

5.1.1.2.- Mantenimiento del Stock o Cap Shelf

- A. Verificar que estas áreas estén seguras, limpias y ordenadas en todo momento.
- B. Colocar la mercancía dentro del área (Stock o Cap Shelf) exactamente arriba de su planograma o básico.
- C. Primero colocar las cajas grandes y pesadas, arriba de estas las cajas pequeñas.

D. No dejar mercancía suelta.

1.- Siempre utilizar las cajas y los múltiplos de cada proveedor. Para almacenar la mercancía con poca existencia o suelta, se deben usar sólo cajas de Papel Maxbrite con tapa. Se debe colocar una etiqueta "bin tag" por cada SKU que esté adentro. No se deben colocar productos de un proveedor en la caja de otro, esto genera confusión al tratar de identificar la mercancía en el Stock o Cap Shelf.

2.- Se deben colocar ligas alrededor de cada paquete de artículos sueltos en cantidades uniformes (10 piezas) para poder realizar un conteo más fácil en el inventario. La primera opción es usar los múltiplos y los empaques del proveedor.

3.- Se deben colocar las cajas en el Stock o Cap Shelf en los pasillos que el mueble lo permita. La mercancía que se coloque arriba debe coincidir con la mercancía exhibida abajo.

4.- Se debe pegar una etiqueta Bin Tag por cada SKU que se encuentre dentro de la caja.

5.- Se debe pegar la primer etiqueta bin tag en el lado inferior izquierdo de la caja. El siguiente se colocará arriba del primero y así sucesivamente.

E. No almacenar cajas detrás de otras a menos que contengan la misma mercancía. La etiqueta (bing tag) de la caja que está al frente incluirá las piezas de la caja posterior.

F. Toda la mercancía tiene que ser visible desde el piso de ventas.

5.1.1.3.- Capacitación para Recuperación y Resurtido

A. La capacitación adecuada de los asociados es de gran importancia para mantener la presentación y los niveles de mercancía apropiados.

B. Los procedimientos para la recuperación y resurtido se deben impartir a todo los asociados.

1.- Durante el proceso de orientación para los asociados de nuevo ingreso, el gerente debe supervisar la primer caminata de recuperación. Los asociados deben reconocer as áreas que están bien recuperadas de aquellas que requieran resurtido inmediato.

a. El asociado nuevo tiene que entender que una de las políticas de OfficeMax es que todo el personal permanece en la tienda hasta que se termine el proceso de recuperación

2.- Durante los dos primeros turnos de cierre el asociado nuevo deberá trabajar con un compañero de experiencia, el cual tendrá que mostrarle el proceso completo de recuperación. Se debe comentar y enseñar lo siguiente:

- a. La recuperación de anaquel a caja y viceversa.
- b. Cómo se asignan los pasillos.
- c. Los lineamientos para anaqueles y ganchos con poca existencia.
- d. La operación para volver a empaquetar la mercancía.
- e. El manejo de mercancía dañada.
- f. La ubicación de los utensilios de limpieza.
- g. El mantenimiento de la señalización (POP de promoción, precios, etc.).
- h. La ubicación y el manejo apropiado de la basura y desperdicios.
- i. Cómo trabajar rápida y eficientemente.
- j. Los lineamientos para el uso de las escaleras.

3.- durante el proceso de capacitación, la gerencia debe vigilar muy de cerca el desempeño del asociado de nuevo ingreso. La capacitación no se limita a dos sesiones; dependiendo del nivel de capacidad y habilidades de aprendizaje, la capacitación adicional quizás sea necesaria.

5.1.1.4.- Asignación de Tareas

El Gerente en turno es el responsable de la asignación de las tareas diarias de recuperación. La recuperación nocturna, por lo regular, comienza a más tardar a las 8:00 PM.

A.- La asignación se debe hacer por pasillo para los asociados que cierran la tienda antes de las 8:00 PM. Si las condiciones de la tienda requieren una asignación más temprano (recuperación de medio día), la gerencia es responsable de valorar la situación y delegar las tareas que se requieran.

B.- La gerencia debe especificar el tipo de recuperación por pasillo y por asociado, la asignación se realiza como sigue:

- a. Asociado de Piso de Ventas: estos asociados deben ser asignados a pasillos específicos en el piso de ventas en general.

- b. Asociados de Electrónica y Muebles: estos asociados deben ser asignados al departamento de electrónica y muebles y ayudar a los pasillos adyacentes cuando terminen sus departamentos.
- c. Cajeros y Asociados de Servicios al Cliente: estos asociados deberán ser asignados al área de cajas, vitrinas, anaqueles de registradoras, muebles de pilas alcalinas, canastas adyacentes, góndola de dulces, tarimas, mesas y muebles de 4 lados. También se debe regresar a su lugar mercancía acumulada en el área de Cajas y Servicios por devoluciones de clientes al piso de ventas, o jaula de devoluciones para su reparación.
- d. Supervisores: cada supervisor será asignado a los pasillos más difíciles dentro de su departamento. También deberán ayudar en la recuperación total de la tienda, con frecuencia comunicando problemas específicos al gerente en turno.

C.- Durante ambos tipos de recuperación deberá aplicarse lo siguiente:

- 1. Si no se encuentra toda la mercancía en el stock, cap shelf o bodega, se debe realizar una auditoría de anaquel.
 - a. Si la auditoría determina que existe mercancía en existencia se deberán revisar los pasillos y stocks cercanos. También las exhibiciones extras de piso deberán ser verificadas (tarimas, botaderos, Power Wings, etc.).
 - b. Si el artículo no se encuentra, quizá se localice en una exhibición de mercancía correspondiente o parecida en las áreas básicas.
 - c. Si la mercancía no se encuentra deberá ser ajustada en ese momento en sistema por el personal autorizado.
- 2. Toda la mercancía que no está en anaqueles también debe ser recuperada.

Canastas o Exhibidores

- 1º. Todos los niveles de las canastas y exhibidores deben dar una apariencia de lleno.
- 2º. La parte superior debe estar recuperada.
- 3º. Las existencias no deben sobresalir de la canasta o charola de exhibidor.

- 4º. Se debe frentear la mercancía, si es que la canasta o charola está a menos de la mitad de su capacidad.
- 5º. El precio debe estar actualizado.
- 6º. Si no es posible dar una apariencia de lleno se deberá cambiar la mercancía de acuerdo a las instrucciones del montaje vigente.

Tarimas y Muebles

- 1º. Todas las tarimas y muelas deben dar una apariencia de lleno.
- 2º. La mercancía exhibida debe estar toda a la misma altura (máximo 1.30 m sin tomar en cuenta en Max Value).

- 3º. La mercancía de la tarima debe estar acomodada dentro de la estructura de la plataforma (no se debe permitir que se salga o cuelgue de las orillas).

- 4º. Cada exhibición de tarimas debe tener un porta precio en forma de "T" (T-sign) para detener las etiquetas. El precio se deberá colocar por ambos lados.



Ilustración 42 Ejemplo de una Tarima

- 5º. Si no es posible mantener la apariencia de lleno, se deberá cambiar la mercancía de acuerdo a las instrucciones del montaje vigente.

Tiras de Mercancía (Clipstrips)

- 1º. Los artículos que se cuelgan en las tiras de mercancía siempre deben dar la apariencia de lleno.
- 2º. Si la tira de mercancía está vacía (a menos de la mitad), se debe resurtir para llenar los espacios. Por ningún motivo se debe tomar la mercancía del área de básicos para su llenado.

- 3º. Cada tira de mercancía debe tener su precio en la parte superior. El mercadeo es en abanico.
- 4º. Si no es posible mantener la tira de mercancía se debe cambiar por otro artículo.

Cabeceras del área de cajas y Góndolas de Dulces

- 1º. Las cabeceras y las góndolas de dulces del área de cajas se deben conservar siempre con una presentación de lleno.
 - 2º. Se deben mantener existencias de respaldo para la mercancía, en la bodega que anteriormente se utilizaba como gerencia.
 - 3º. Las cabeceras y góndolas de dulces deben reflejar el planograma o instrucción de montaje vigente.
3. Durante la recuperación de “anaquel a caja”, es preferible que un solo asociad realice la tarea. Este asociado debe iniciar por el final del pasillo y terminar al principio del mismo. Se debe trabajar de arriba hacia abajo verificando la reserva conforme se estén resurtiendo los ganchos o charolas que lo requieran.
 4. Durante la recuperación de “caja a anaquel”, es mejor que dos asociados trabajen en equipo. Un asociado debe sacar la mercancía en reserva (Arriba) mientras que el otro resurte los anaqueles y ganchos (abajo). Si no existe mercancía adicional para cierto artículo, el asociado deberá mover la mercancía restante hacia delante (frenteo). Es posible realizar la recuperación de “caja a anaquel” con un solo asociado, pero el subir y bajar la escalera le tomará más tiempo para terminar la recuperación.
 5. Si es necesario, los asociados trabajarán después de finalizado su turno para terminar la recuperación. Cualquier hora adicional será la excepción no la regla. La recuperación apropiada diariamente asegurará que la recuperación se pueda realizar dentro de una hora antes del cierre de tienda.
 6. Es imperativo que todos los miembros de la gerencia entiendan y mantengan los mismos estándares de recuperación.

5.1.1.5.- Frecuencia de Recuperación

- A. Los siguientes procedimientos se deben realizar durante las temporadas tranquilas de venta: Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio, Octubre y Noviembre.

1) Todos los pasillos dentro de la tienda deben tener una recuperación de “caja a anaquel” por lo menos una vez a la semana.

2) todos los pasillos dentro de la tienda deben tener una recuperación de “anaquel a caja” por lo menos una vez al día.

3) Si un pasillo recibe una recuperación de “caja a anaquel” en la noche, no será necesario realizar una de “anaquel a caja”. Sin embargo, también deberá recibir una recuperación de “anaquel a caja” por la noche.

4) Los siguientes pasillos reciben una recuperación de “caja a anaquel” todos los días sin excepción:

- Papel y Cuadernos
- Consumibles
- Sobres
- Instrumentos de Escritura y Suministros de Oficina
- Departamento de Electrónica y Cómputo
- Carpetas
- Dulces, Helados y Bebidas

Se deben anexar los pasillos según se requiera.

B. Recuperación por Temporadas

OfficeMax experimenta tres diferentes temporadas de ventas a través del año: Regreso a Clases, Navidad y Regreso a Básicos. Durante este tiempo es necesario alternar los procedimientos de recuperación.

1.- Regreso a Clases (finales de Julio a principios de Septiembre): los siguientes procedimientos aplican para esta temporada:

a) Recuperación de “Caja a Anaquel”

1) Cada pasillo debe tener una recuperación de “Caja a Anaquel” diario al cierre.

2) Las siguientes áreas siempre reciben recuperación de “Caja a Anaquel”:

- Pasillo de papel, repuestos para carpeta y cuadernos.
- Pasillo de tijeras.
- Instrumentos de Escritura y Suministros de Oficina
- Pasillo de Arte y Dibujo
- Consumibles
- Canastas, cabeceras y tarimas
- Botaderos y Exhibidores
- Departamento de Electrónica y Cómputo
- Mochilas, Loncheras y Backpacks

Se deben anexar pasillos según se requiera.

b) La recuperación de “Caja a Anaquel” se debe realizar como sigue:

1.- Todos los pasillos que no reciban una recuperación de “Caja a Anaquel” deberán tener una de “Anaquel a Caja” en la noche. Cada pasillo es asignado a inasociado en específico.

2.- Algunos pasillos requerirán una recuperación de “Anaquel a Caja” más de una vez al día.

3.- Un pasillo que tuvo una recuperación de “Caja a Anaquel” temprano deberá tener una de “Anaquel a Caja” en la noche.

c) La recuperación del medio día es esencial para mantener los estándares durante esta temporada y debe comenzar antes de las 2:00 PM.

1.- En la preparación, el gerente en turno deberá evaluar y asignar las tareas de recuperación para las 2:00 PM.

2.- El número de asociados asignados a esta recuperación, depende de la condición de la tienda. Por lo menos un asociado debe estar asignado a las tareas de recuperación de medio día.

3.- El gerente en turno dará prioridades a los pasillos que se deben recuperar al medio día, sabiendo que en la noche se realizará una recuperación más completa.

d) Una gran parte de la recuperación es el resurtido en esta parte del año.

1.- Los pasillos principales siempre deben estar bien surtidos.

2.- Es aceptable usar temporalmente las existencias que no se encuentran en los anaqueles para llenar los espacios en los pasillos principales, mientras se resurte el lugar donde se tomó la mercancía al final del día o se cambia si no hay suficientes existencias que lo respalden.

e) A continuación se enlistan diferentes tips que ayudarán a la gerencia a realizar métodos de recuperación apropiados durante la temporada de:

5.1.1.6.- “Regreso a Clases”

1.- Se debe utilizar a los cajeros y asociados de Servicios al Cliente para que realicen la recuperación de pasillos después de que terminen sus labores

regulares. Esto permitirá a los asociados del piso de ventas realizar un mayor resurtido.

2.- Colocar los artículos de alto desplazamiento (Colores, tijeras, cuadernos, etc.) en el área de recibo, a la mano, para tener un acceso más rápido.

3.- Durante las horas que esté abierta la tienda, no es conveniente maniobrar escaleras en los pasillos para resurtir de stock.

4.- Conserve cajas llenas de mercancía pequeña y de alto movimiento a un costado del mueble principal o básico (stock outs con caja recortada en la parte superior).

5.- Utilice la mercancía que no está en los anaqueles de exhibición (exhibidores, stock outs, botaderos y canastillas) para resurtir las áreas básicas durante el día.

5.1.1.7.- “Navidad”

La temporada de Navidad, presenta diferentes necesidades en términos de recuperación y resurtido. Existe menos resurtido que en “Regreso a Clases” o el “Regreso a Básicos”, sin embargo la presentación de la mercancía requiere mayor atención. Se debe dedicar más tiempo y atención tanto al acomodo de las exhibiciones como al mantenimiento de la señalización (precios y POP). La recuperación en esta temporada debe ser de la siguiente forma:

1.- Todos los pasillos deben recibir una recuperación de “Caja a Anaquel” por lo menos dos veces a la semana. Los siguientes pasillos se deben recuperar de esta forma por las noches:

- Pasillo de Papel
- Suministros de Papelería
- Sobres
- Instrumentos de Escritura y Oficina
- Vitrinas de Plumas Finas
- Calendarios, Diarios y Agendas
- Electrónicos y Cómputo
- Portafolios

Se pueden anexar pasillos según se requiera.

2.- Recuperación de “Anaquel a Caja”: todos los pasillos deben recibir por lo menos una recuperación nocturna. Los portafolios, vitrinas de plumas y electrónicos deben monitorearse continuamente para identificar las necesidades de recuperación.

3.- Recuperación de “Medio Día”: los siguientes pasillos se deben verificar al medio día durante la temporada de Navidad:

- Portafolios
- Pasillo de Calendarios y Agendas
- Vitrinas de Plumas Finas
- Departamentos de Electrónica
- Suministros de Papelería
- Arte y Dibujo

5.1.1.8.- “Regreso a Básicos”

esta temporada necesita métodos de recuperación similares a los de “Regreso a Clases”, con algunas diferencias en la mercancía de venta rápida. Una gran parte de la recuperación en esta etapa del año es el resurtido durante el día.

1.- Cada pasillo debe recibir una recuperación de “Caja a Anaquel”, mínimo dos veces por semana. Los siguientes pasillos deben tener una recuperación de caja a anaquel cada noche:

- Pasillo de Papel y Cuadernos
- Consumibles
- Cajas para Almacenar
- Sobres y Folders
- Carpetas
- Calendarios y Agendas
- Instrumentos de Escritura y Suministros de Oficina
- Plásticos

2.- La recuperación de “Anaquel a Caja” se debe realizar como sigue:

- a. Por lo menos una recuperación de “Anaquel a Caja” todas las noches y en todos los pasillos.
- b. Algunos pasillos requieren más de una recuperación de “Anaquel a Caja”.
- c. Si algún pasillo recibe recuperación de “Caja a Anaquel” por la mañana, debe tener una recuperación de “Anaquel a Caja” al cierre de tienda.

3.- La recuperación de “Medio Día” es una parte esencial de los estándares de mantenimiento durante la temporada de “Regreso a Básicos”. Una recuperación al “Medio Día” bien realizada, hará que la recuperación nocturna sea más fácil y rápida además de maximizar las ventas previniendo que se agoten los artículos en sus áreas básicas.

El área básica siempre debe estar bien surtida, no se puede tener mercancía exhibida en otro lugar y que el área básica esté descubierta.

4.- A continuación se enlistan diferentes tips que ayudarán a la gerencia a realizar métodos de recuperación y resurtido eficientes durante la temporada de “Regreso a Básicos”:

- a. Coloque los artículos de alto desplazamiento y volumen (carpetas, registradores, archiveros, etc.) en el área de recibo, a la mano, para tener un acceso más rápido.
- b. Coloque las cajas llenas de calendarios en el área de recibo (a la mano) o en el stock y cap shelf.
- c. Utilice a los cajeros y asociados de Servicios al Cliente para recuperar pasillos específicos, después de realizar sus tareas regulares. Esto permitirá a los asociados de piso realizar más resurtido.

5.1.1.9.- Inspección Nocturna de Tienda

Es responsabilidad total del gerente en turno inspeccionar cada área de la tienda para verificar que se cumplieron con todos los estándares arriba mencionados. Ésta responsabilidad nunca será delegada a los asociados o supervisores por ninguna razón. El gerente en turno es la única persona autorizada para aprobar el proceso de recuperación y permitir la salida de los asociados conforme terminen su turno.

Se recomienda que el gerente en turno y todos los asociados y supervisores que cierran recorran cada pasillo como un equipo para inspeccionar los resultados de la recuperación. Esto dará al gerente oportunidad de elogiar a los asociados por realizar un trabajo excepcional e informar a todos los asociados de las mejoras requeridas.

5.1.2.- ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE RECIBO EN TIENDA

5.1.2.1.- Introducción

Son distintas actividades que permiten a una tienda recibir mercancía para la venta. Estas actividades se realizan en un área específica, la cual es responsable del registro y control adecuado de los productos que se encuentran en tienda.

También, es un área importante de la tienda y de la empresa en general, ya que de ella depende el control adecuado de la mercancía, que permite satisfacer las necesidades de los clientes que compran en OfficeMax.

Finalmente, esta área es responsable del registro correcto de la información (inventario) de OfficeMax, que permiten la toma de decisiones de otras áreas para mejorar la venta y servicio al cliente, lo que ayuda a lograr un crecimiento, el éxito de este negocio y de las personas que son parte de la empresa, por ello es muy importante estandarizar el proceso.

El área de Recibo de cada Tienda, tiene mucha relación y comunicación con todas las áreas de OfficeMax, principalmente con:

- PISO DE VENTAS: Entrega la mercancía a esta área para su exhibición y venta al cliente.
- CAJAS: Permite que esta área pueda cobrar correctamente los artículos que compra el cliente.
- GERENCIA: Proporciona la información correcta de los movimientos de inventario en la tienda, para la toma de decisiones.
- Centro de Distribución: Intercambia mercancía con esta área para su venta a cliente, ya sea en la misma tienda o en otra.
- COMPRAS: Proporciona y recibe información de esta área de los productos que entran o salen de la tienda.
- REABASTO: Generan las Órdenes de Compra que cubren las ventas de cada tienda, controlan los inventarios y monitorean el desplazamiento de cada artículo.
- FINANZAS: Proporciona y recibe información de esta área, ya sea en documentos como en sistema.
- SISTEMAS: Es un apoyo para el uso correcto del sistema y de las funciones que realiza en recibo.
- OPERACIONES: Intercambia información con esta área, para lograr un mayor control y seguimiento de los movimientos de mercancía en la tienda.

Las principales actividades del Supervisor y Asociado de Recibo son las siguientes:

- Recibo de mercancía de proveedores.
- Recibo y envío de transferencias de mercancía.
- Devoluciones de mercancía a proveedores.
- Ajustes de inventario.
- Envíos de mercancía a clientes.
- Auditorias de mercancía.

Los Objetivos del área de Recibo son:

- Recibir, administrar y controlar la entrada y salida de mercancía, así como el desplazamiento correcto a su destino.
- Registrar todos los movimientos de cada producto, a través del sistema MMS (Merchandise Management System), tanto dentro de la tienda como fuera de ella.
- Mantener un nivel de inventario confiable tanto físico como por sistema, para lograr registros contables exactos por cada departamento, a nivel tienda y finalmente a nivel compañía.
- Realizar paso a paso y de manera correcta cada uno de los procesos y procedimientos, de acuerdo a la operación del área de recibo en tienda.
- Ordenar, controlar y mantener todos los documentos, reportes y formatos que respaldan los movimientos de mercancía.
- Evitar en todo momento la merma de mercancía tanto de manera física (artículos dañados) como merma administrativa (información del sistema y documentos)

5.1.2.2.- Proceso de Recibo Convencional

1.- Centro de Distribución genera la fecha de entrega de la mercancía y se avisa a la tienda.

2.- Se presenta el Transportista en la Tienda y entrega los documentos correspondientes al área de recibo: Manifiesto de Embarque, Factura o Transferencia, Control de Tarimas. El Supervisor o Asociado de Recibo deberá verificar que los sellos no han sido violados.

En caso de que los sellos presenten indicios de haberse violado, el Gerente en Turno informará vía telefónica al Centro de Distribución y al área de Prevención de Pérdidas. Una vez que se da aviso, se procede a l recibo de la mercancía con el transportista como testigo por si se presenta algún faltante o mercancía dañada.

3.- El tiempo de descarga debe ser de 35 minutos aproximadamente ya que no se realiza un conteo de mercancía con el transporte

esperando, sólo se cuentan las tarimas con el fin de que coincida con el Manifiesto de Embarque. se colocan en el Montacargas y se mandan al área de Recibo.

4.- Se imprime el Reporte Final de Recibo y se entrega al transportista para su salida.

5.- El Supervisor de Recibo ingresa el número de cita o Transfencia en sistema y comienza el recibo por pallet, en caso de presentarse alguna discrepancia se levanta el reporte correspondiente.

Existen tres formas diferentes de recibir mercancía en Tienda, sin embargo estos métodos diferentes contemplan ciertos aspectos del Recibo Convencional, a continuación se enlistan y se desarrolla un solo método:

- Recepción de mercancía directo de proveedor.
- Recepción de mercancía por mensajería.
- Recepción de mercancía a pié de camión.

5.1.2.3.- Recepción de mercancía directo de proveedor

El recibo de “un proveedor directo” es cuando éste se presenta directamente en la tienda para la entrega de mercancía, por solicitud del área de Compras o Reabasto con una orden de compra ya establecida.

Procedimiento:

1.- El Analista de Reabasto genera la Orden de Compra (O.C.) en el sistema, para que el proveedor surta la mercancía en cada tienda.

2.- El proveedor se comunica con el personal de recibo de la tienda correspondiente para programar una cita.

Nota: El supervisor de recibo debe mencionar al proveedor, que es importante respete el horario de su cita, sí por alguna razón llegará a retrasarse, debe avisar previamente para asegurar que será recibido sin problemas, de lo contrario deberá solicitar otra cita.

Existen casos especiales autorizados por la dirección de Compras/ Operaciones para recibir a ciertos proveedores “sin cita”.

3.- El personal de recibo debe verificar la orden de Compra en el sistema de MMS, para saber la vigencia, el volumen y tipo de mercancía que recibirá, para finalmente registrarlo en su bitácora de citas.

4.- Una vez que llega el proveedor a la tienda, el personal de seguridad recibe sus facturas y registra su llegada en el formato de **“Entrada/salida de proveedores”**.

5.- El personal de recibo informa a la gerencia en turno de la llegada del proveedor para que se le permita el acceso a las instalaciones (solo al área de recibo autorizada).

6.- El personal de recibo verifica la documentación recibida por el personal de seguridad, validando que el proveedor llegó a la hora indicada y que su O.C. está vigente.

Nota: Si la O.C. no está vigente, el personal de recibo debe pedirle al proveedor se comunique con el Comprador para realizar una nueva O.C.

Si la mercancía por recibir corresponde al TAB vigente (medio o formato de publicidad de productos en promoción), el supervisor de recibo deberá comunicarse con el Analista de Reabasto para realizar una O.C. nueva, y así continuar con el procedimiento de recepción.

7.- El supervisor/asociado de recibo revisa que cuenta con una factura original y dos copias, donde validará que la mercancía corresponde a su tienda y que cuenta con todos los datos fiscales, sin excepción.

Datos fiscales: Operadora OMX SA. de CV., LATERAL AUTOPISTA MÉXICO TOLUCA 1235, Col. SANTA FE, CUAJIMALPA DF CP 05300 RFC: OOM960429832. Además revisar la fecha de vigencia de la factura, IVA desglosado (si aplica) y el importe de la factura con letra y número.

Nota: En caso de que los datos fiscales no sean correctos, no debe recibirse la mercancía.

8.- Para poder dar inicio a la recepción de mercancía, el supervisor/asociado de recibo deberá generar un documento que se llama **“Documento de Recibo”** en el sistema de MMS, donde automáticamente éste asignará un número único a la O.C. por recibir.

9.- El supervisor/asociado de recibo verificará los códigos (UPC) de los productos utilizando el escanner, para asegurar que el código es correcto y que esta registrado en sistema. Así mismo, validará que las cantidades y descripción son correctas e iguales, tanto en factura, como sistema y físicamente.

Nota: Si el código del producto no puede ser reconocido por el escanner, debe re-etiquetarse con una etiqueta llamada “ean” que se genera en el programa especial para etiquetas. Si el volumen de la mercancía es “considerable” deberá solicitarse al proveedor re-etiquetar ésta mercancía ó de lo contrario NO recibirse y regresarse al proveedor e informar al Comprador correspondiente.

Una vez validado lo anterior se anotarán las cantidades recibidas en el sistema y se circulará las cantidades de la factura original y copias (una por una), solo sí se recibió completo.

En caso de recibir con diferencia (menos piezas a lo que indica la factura) el supervisor/ asociado deberá marcar con una “diagonal” la cantidad y anotar a un lado de cada producto la cantidad “real recibida”, la cual siempre podrá ser menor a lo solicitado en la autorización del recibo, pero NO mayor.

Sí sobrará mercancía que no está registrada en la factura, debe regresarse al proveedor. Sí se recibe mercancía dañada ó incompleta tampoco debe recibirse.

10.- Al terminar el conteo de la mercancía, debe anotarse nombre, fecha y firma de la persona que recibió la mercancía en el “Documento de Recibo”.

11.- Después de haber contado la mercancía recibida, se debe capturar en el sistema de MMS, pero por una persona “distinta” a la que recibió.

12.- Una vez capturada la mercancía, el sistema MMS generará los reportes que se llaman “Confirmación de recibo” y “Transacciones de Inventario”, mismos que indican la cantidad de productos registrados al inventario de la tienda.

Nota: En todos los casos el sistema identificará que coincidan las cantidades de la mercancía capturada “contra” la que se solicita en la O.C., si existiera alguna diferencia debe identificarse inmediatamente (antes de continuar), si la diferencia es lógica y real, estarán autorizados a forzar con “F7”, de lo contrario se deberá verificar si hubo un error en la captura, y regresarse nuevamente a las pantallas anteriores para corregir el error.

13.- Para finalizar el registro de la O.C., la persona que captura debe registrar en el sistema de MMS, la conciliación de la factura en sistema, es decir, registrar los datos de la factura, así como el valor (\$\$\$\$) de la misma.

14.- Al terminar todo el proceso de recepción en el sistema, la pantalla y documentos indicarán un “número de lote”, éste número debe anotarse a cada una de las facturas originales y copias, ya que con este número también el proveedor podrá tramitar su pago, en el Corporativo de OfficeMax.

15.- El supervisor o asociado que capturo la recepción debe estampar un sello (sin cubrir información) en las facturas (original y copias), así como en la conciliación, registrando: fecha de recepción, nombre y firma de quien captura, # de lote y cajas recibidas. Entregar una copia de la factura al proveedor.

16.- El supervisor de recibo informa a la gerencia en turno para que se permita la salida del proveedor, de las instalaciones de OfficeMax.

17.- Finalmente, el proveedor registrará su salida en la bitácora de “entrada/salida de proveedores”, quien será supervisado por el personal de seguridad.

18.- Los 17 pasos anteriores se repetirán para cada uno de los proveedores a recibir, de los cuales, por cada uno, se armará un “juego” de copias originales, para enviarse a Cuentas por Pagar (en Corporativo) y otro “juego” en copias, para el archivo de la tienda.

19.- Cada uno de los juegos de documentos debe ser revisado y firmados por el supervisor de recibo, quien al final del día entregará al gerente en turno la “valija” diaria (paquete de todos los documentos) para su revisión y envío a **Cuentas por Pagar** en Corporativo.

5.1.2.4.- Medición de la Productividad

Cuando se ejecutan las actividades con calidad se es más eficiente, lo que permitirá mejorar la Productividad.

La manera de obtener la Productividad en recibo es de la siguiente forma:

Dividir el monto de la mercancía recibida semanalmente (a costo) entre el total de horas trabajadas de los Asociados de Recibo que laboraron en esa semana.

Ejemplo:

Mercancía Recibida = \$10'000, 000.00 / Horas Trabajadas 144 = \$69, 944.44

Como resultado se obtiene \$69, 944.44 pesos por hora

El objetivo de medir la productividad es establecer retos semana tras semana que permita cada día maximizar esfuerzos y minimizar tiempos.

5.1.3.- DESARROLLO DE UN PLANOGRAMA EN BODEGA

El correcto acomodo y mantenimiento del stock y bodegas es una de las actividades más laboriosas e importantes dentro del proceso de acomodo y recuperación de tienda ya que de él depende la rápida ubicación de la mercancía. También nos ayuda a prevenir merma ya que evita el daño del producto al tenerlo suelto o mal empacado. El correcto manejo del inventario nos dará la pauta para un mejor control de las mercancías, facilitando su conteo y localización inmediata.

Uno de los métodos más usados para en el manejo de inventario es el Método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas) ya que facilita el control, disminuye los costos al minimizar mermas y coadyuva a mantener la calidad.

Las bodegas de tienda no tienen una forma estándar, ni una superficie estándar, por lo tanto hacer un Planograma o Layout es un poco complejo. A continuación se muestran algunas de las bodegas que se tienen en tiendas:

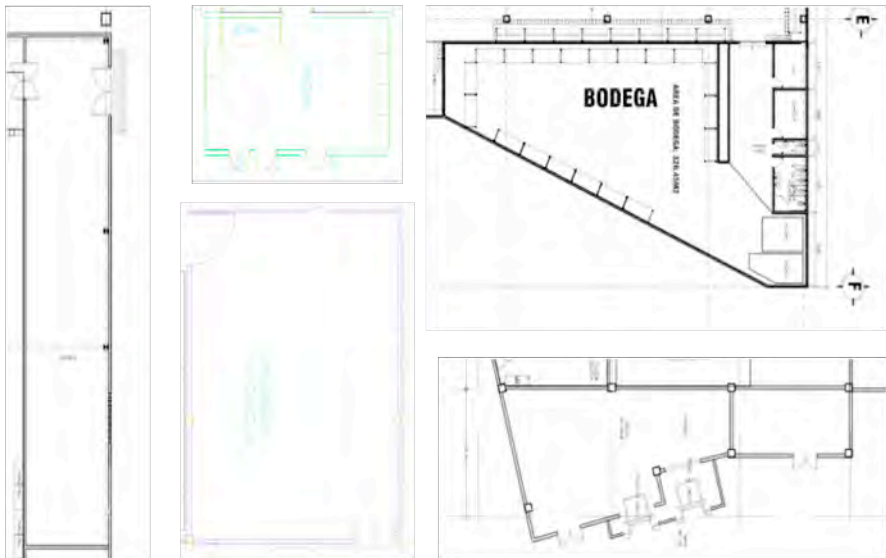


Ilustración 43 Ejemplo de Diferentes Bodegas de Tienda

En el ejemplo se puede apreciar que no en todas las bodegas se indica una entrada y una salida, todo depende de la configuración física del negocio, sin embargo, la opción de tener un sólo acceso facilita el control.

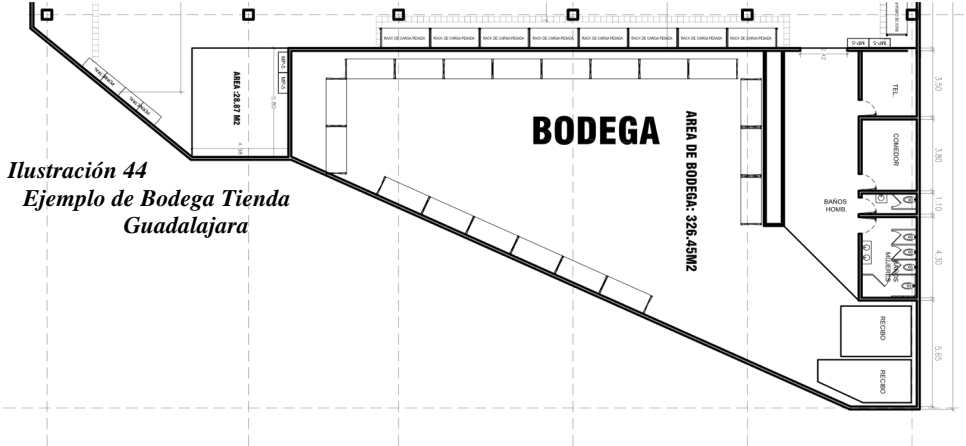


Ilustración 44
Ejemplo de Bodega Tienda Guadalajara

El acomodo de una buena bodega debe seccionarse tomando en cuenta la rotación y el volumen del producto, los cuales deben estar ubicados lo más cercanos a la entrada/salida de la bodega. Posteriormente el acomodo en los anaqueles debe ser por rotación comenzando de mayor a menor y por último si son productos de alto valor o alto riesgo.

Cada Gerente de Tienda debe desarrollar un acomodo de Bodega que le facilite el manejo y control del inventario, y se adecue a las necesidades de la Tienda; podemos tener una tienda que venda mucho papel en caja y este artículo deberá ubicarse lo más cercana a la puerta o una tienda que venda mucho lápices; el acomodo y ubicación de los productos deberá ser responsabilidad del Gerente y el Supervisor de Recibo.

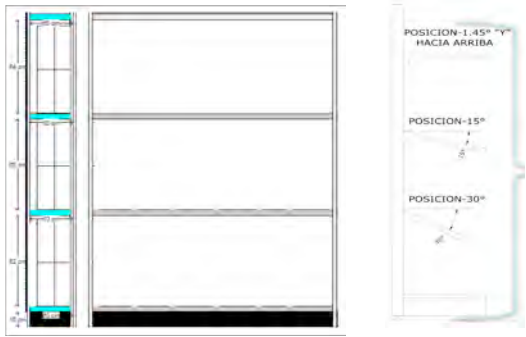


Ilustración 45 Ejemplo de Anaquel de Almacenaje

En todos los casos se debe evitar colocar la mercancía entre los postes que dividen cada góndola. Se pueden hacer columnas de cajas detrás siempre y cuando la mercancía que se encuentre al frente sea la misma. Todas las cajas de

cada columna deben tener etiqueta bin tag. La cantidad de la caja del frente incluirá las piezas que están en la caja de atrás. No se debe dejar espacio entre cada columna de cajas.

La siguiente imagen muestra la forma CORRECTA de colocar y etiquetar las cajas en el Stock, Cap Shelves y Bodegas:

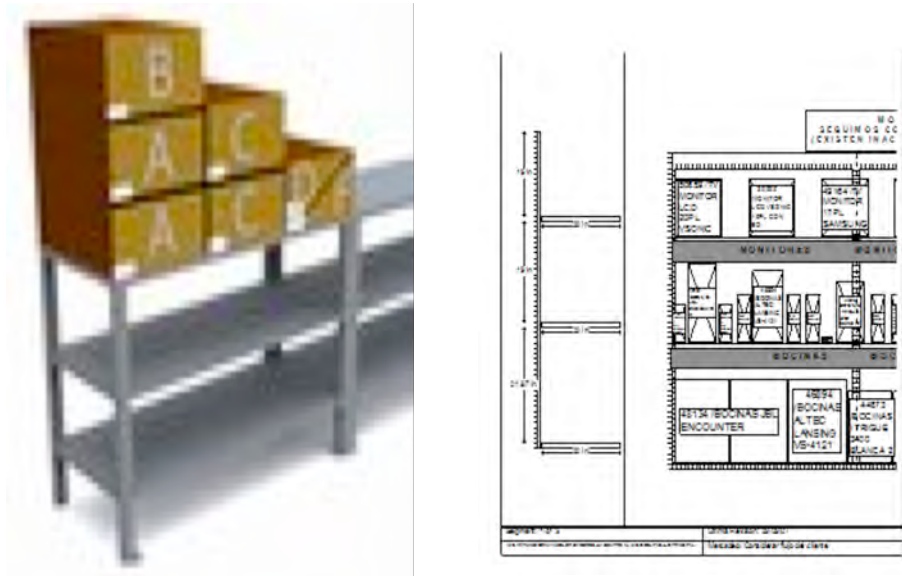


Ilustración 46 Ejemplo de Correcto Acomodo en Bodega

La siguiente imagen muestra la forma INCORRECTA de colocar y etiquetar las cajas en el Stock, Cap Shelves y Bodegas:



Ilustración 47 Ejemplo Acomodo Incorrecto en Bodega

Los recibos deben estar perfectamente limpios, los muebles tienen que estar alineados a filo de cuchillo.

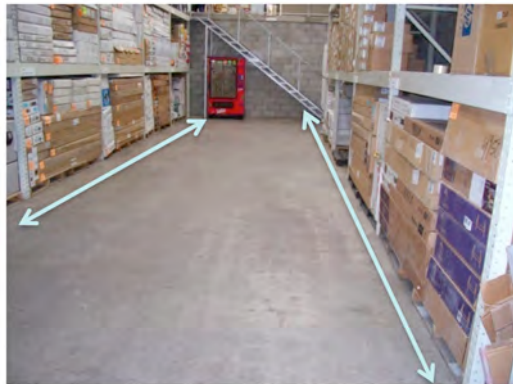


Ilustración 48 Ejemplo de Bodega con LayOut

La mercancía almacenada deberá acomodarse y etiquetarse con una “Etiqueta Bin Tag” la cual se pega en la parte inferior izquierda de las cajas que se almacenan en el stock, bodegas y cap shelves. Estas etiquetas nos sirven para identificar la mercancía que está dentro de cada caja.



Los recibos se tienen que Mantener total mente acomodados

Esta etiqueta se coloca en las Bodegas y stocks. Primero el sku signo x cantidad



Ilustración 49 Correcto Almacenaje de Bodega

Ilustración 50 Identificación de Cajas en Almacén

La información que contiene es la siguiente:

- Código de Barras
- UPC
- SKU
- Descripción del artículo
- Espacio para anotar las piezas que están en la caja.

La etiqueta deberá ser de 2 x 4 pulgadas, el espacio para anotar la cantidad será sólo con un plumón negro . todo el material utilizado debe ser ajustado conforme a las políticas y presupuestos vigentes.



✓ UPC o EAN

Etiqueta para colocar
Códigos de barras a los
Artículos .



✓ Bing Tag

Etiqueta para colocar
En el stock o bodegas,
Un solo sku por caja.

Ilustración 51 Etiqueta Bin Tag

5.2.- MEJORAS EN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

5.2.1.- DESARROLLO DE INDICADORES DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Un postulado básico sobre la Medición nos dice que “No se puede mejorar lo que no se puede medir” ya que no se puede tener control sobre todo aquello que no se puede medir, no podemos administrar lo que no se controla.

Debemos de poder identificar los siguientes cuestionamientos: ¿el Nivel de Servicio que están recibiendo nuestros clientes internos y externos es satisfactorio?; ¿las operaciones logísticas mejoran o disminuyen el valor agregado de los productos y servicios?; ¿existe una política establecida para el manejo de los niveles de servicio?; ¿cuál es el costo de la política actual de servicio al cliente?; ¿la logística está alineada con las metas y estrategias de la empresa?.

La habilidad de contestar estas preguntas está directamente relacionada con el Manejo del Desempeño dentro de la empresa. La Medición del Desempeño se ha convertido en un tema crítico en muchas de las operaciones del negocio (manufacturera, ingeniería, mercadotecnia, etcétera), sin embargo, pocas áreas requieren una medición del desempeño tan profunda, frecuente y efectiva como las áreas de Logística y Cadena de Suministro.

La interrelación entre los elementos “ en movimiento” como son los productos, órdenes y la información de las órdenes y los diferentes participantes del proceso como los fabricantes, mayoristas, minoristas y transportistas, entre otros; hacen que la capacidad logística de las empresas se conviertan en un elemento clave de competencia en las diferentes industrias.

Hoy en día la medición del desempeño se ha enfocado directamente en la medición del proceso logístico interno el cual evalúa la transportación, el almacenamiento y otras actividades logísticas.

Una correcta medición del desempeño ayudará a la empresa en:

- Lograr un aumento en los ingresos por proveer un servicio que incremente la lealtad y la satisfacción de los clientes, así como la atracción de nuevos clientes.
- Permite identificar oportunidades de ingresos por la diferenciación en la forma de manejar los productos y servicios.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa, reduciendo los costos operativos y administrativos.
- Aumentar la rentabilidad, reconociendo el impacto que tienen determinados proveedores y clientes de la empresa.

- Apoyar a la Gerencia Logística en las áreas de oportunidad para la reducción de costos operativos.

Las características de un buen sistema de medición se pueden resumir de la siguiente manera:

- Cuantitativo
- Fácil de entender
- Favorece un comportamiento adecuado
- Ofrece visibilidad para todos los participantes
- El indicador es definido y entendido por todos los participantes
- Abarca todos los elementos que integran el proceso
- Mide solamente lo que es identificado como importante
- Es multidimensional ya que mide utilización, productividad y desempeño
- La recolección y el análisis representa un bajo costo
- Facilita la confianza

5.2.1.1.- Objetivos de un Sistema de Medición de la Cadena de Suministro

Un Sistema de Medición de Desempeño del proceso logístico integral busca cinco objetivos fundamentales:

1.- Proveer un manejo gerencial efectivo:

- Comparativa con los competidores
- Avance y control en las metas establecidas
- Motivación del cambio interno de la empresa
- Jerarquización de acciones (recursos y tiempo)

2.- Facilitar la comunicación hacia todas las áreas de la organización

- Permite a los ejecutivos mostrar la estrategia de la empresa a los niveles administrativos y operativos
- Alinear las mediciones del desempeño a los objetivos del negocio

3.- Dirigir las acciones y el comportamiento de los integrantes de la empresa

- Conocimiento y seguimiento del criterio de evaluación interno (bonos / penalizaciones)

4.- Fomentar la innovación y la mejora continua de la empresa

- Las mediciones del desempeño crean un ambiente en el cual, las personas son motivadas a buscar, reconocer y perseguir oportunidades de mejora
- Observar áreas de oportunidad
- Crear una estructura de mejora continua

5.- Evaluar la posición competitiva y la capacidad operativa de la empresa

- Tendencia a menciones que generen ideas sobre el potencial de la empresa o su capacidad, más allá de mediciones orientadas a exhibir los problemas actuales
- Permite una comparativa a través del tiempo entre divisiones o puntos de desarrollo, entre competidores o entre participantes de la industria u otras industrias

5.2.1.2.- Objetivos de un Sistema de Medición Logístico Empresarial

- Control: desarrollo de estándares de desempeño adecuados para contrastar con las métricas obtenidas y evaluarlas.
- Monitoreo: generación de métricas apropiadas para evaluar el desempeño del sistema para reportar a la gerencia.
- Dirección: establecimiento de estructuras de motivación y recompensa para mejorar el desempeño.

5.2.1.3.- Mediciones de Desempeño

Las características de las mediciones del desempeño adecuadas son:

- Deben estar alineadas con los objetivos y estrategias del negocio buscando la satisfacción del cliente, eficiencia en la operación y resultados financieros
- Deben ser realistas y simples
- Deben ser significativas
- Deben presentar una variación a través del tiempo y reconocer las diferentes ubicaciones y clientes
- Deben proveer una real retroalimentación para la empresa

5.2.1.4.- Medición Integral del Desempeño

Esta estrategia de medición busca que la empresa adquiera conocimiento de su desempeño en cada paso del ciclo estratégico gerencial, facilita:

- La formulación de estrategias
- Comunicar las estrategias a toda la organización
- Desarrollar y llevar a cabo tácticas para la implementación de estas estrategias
- Desarrollar e implementar controles para monitorear el éxito de la implementación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



Ilustración 52 Medición Integral del Desempeño

Esta forma de medición trabaja sobre la base de que las organizaciones no tienen un conocimiento preciso de las metas futuras. Solo se establece una dirección.

Hace patente la necesidad de integración entre la estrategia de la empresa, los objetivos, las acciones y los indicadores de desempeño.

5.2.1.5.- Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.



Ilustración 53 Ejemplo de Balanced Score Card

El Balanced Scorecard (BSC) provee un marco y una metodología para integrar la formulación y la ejecución de la estrategia. Detalla la historia de la estrategia.

1.- El manejo de los indicadores económicos para orientar el desempeño financiero.

2.- La identificación del mercado meta y los elementos de valor para el segmento.

3.- La cadena de valor orientada al proceso de negocio de la empresa.

4.- Los activos intangibles necesarios para conducir el desempeño de la empresa.



Ilustración 54 Perspectivas del BSC

Proporciona un conjunto de medidas capaces de dar a los altos directivos una visión rápida pero integral de la empresa. Contiene un panorama balanceado de la empresa y sus diferentes perspectivas:

- Medidas Financieras
- Medidas de Operación
- Medidas de Satisfacción de los Clientes
- Medidas de Innovación



Ilustración 55 Objetivos del BSC

Perspectiva de los Clientes

- ¿Cómo observan los clientes a la empresa?

Perspectiva Interna

- ¿Cuáles son las estrategias de diferenciación de la empresa?

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

- ¿Es posible continuar mejorando y creando valor para el cliente?

Perspectiva Financiera

- ¿Cómo perciben a la empresa los accionistas?

5.2.1.6.- Proceso de Negocio SCOR

El modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference o en español Modelo de Referencia de las Operaciones en la Cadena Logística, de Distribución, Suministro o Abastecimientos) es utilizado para analizar una Cadena Logística e identificar oportunidades de mejoría en el flujo de trabajo y de información. El modelo fue creado por el Supply Chain Council en 1996 y probado en varios segmentos industriales.

El modelo SCOR ha sido desarrollado para describir las actividades de negocio asociadas con todas las fases para satisfacer una demanda de los clientes, abarcando desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente.

Al describir las cadenas de suministros utilizando bloques constructores de proceso, el modelo puede ser utilizado para describir cadenas de suministro ya sean muy simples o muy complejas, utilizando un conjunto común de definiciones. Como resultado, industrias dispares pueden ser ligadas para describir al detalle y profundidad virtualmente cualquier cadena de suministros.

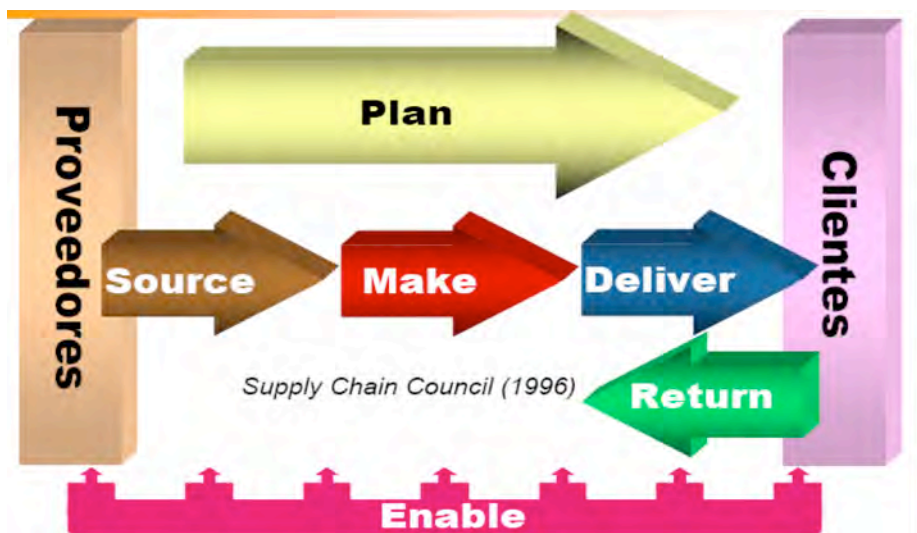


Ilustración 56 Proceso de Negocio SCOR

El Modelo SCOR se basa en 4 procesos gerenciales:

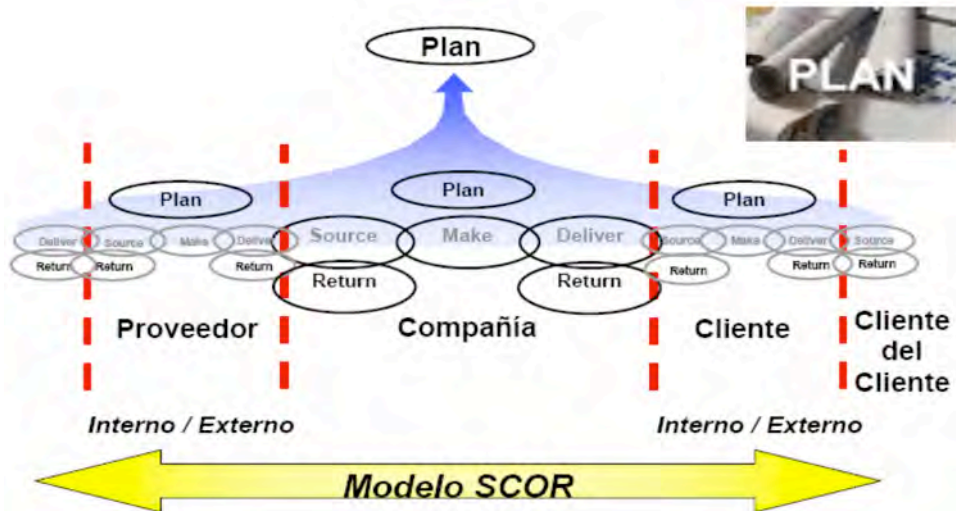


Ilustración 57 Etapas del SCOR

PLAN

Planeación de la Demanda y el Suministro:

- Evaluación de los recursos de procuración
- Jerarquización de necesidades de la demanda
- Planeación del inventario
- Requerimientos de distribución
- Capacidad de producción (si aplica en la organización) y recursos para todos los canales: visión a largo plazo
- Planeación de la infraestructura
- Decisiones Make / Buy
- Configuración de la Cadena de Suministro
- Planeación del negocio y gestión de la línea de productos

SOURCE

Suministro y Adquisición de Materiales:

- Solicitar, recibir, inspeccionar, guardar y canalizar los materiales

Manejo de la Infraestructura de Suministro:

- Calidad de los productos y de los proveedores
- Manejo de carga "Inbound"

- Ingeniería y componentes
- Contratos con el vendedor
- Pagos a proveedores

Manejo del Proceso Inbound:

- Almacenes, inventarios y transportación

MAKE

Realización de la Producción:

- Solicitar y recibir el material
- Manufactura y prueba del producto
- Empaque
- Guardar y/o enviar el producto

Manejo de la Infraestructura de la Producción:

- Cambios de Ingeniería
- Manejo de infraestructura y equipo
- Situación de la Producción
- Calidad
- Esquema, secuencia y calendario de producción
- Capacidad a corto plazo

DELIVER

Manejo de Órdenes:

- Registrar y mantener las órdenes
- Manejo de asignaciones
- Cuentas por cobrar, créditos y facturación

Manejo de Almacén:

- Empacado y almacenamiento de los productos en la línea de distribución
- Estandarizar el empaque y etiquetado de los proveedores
- Mejorar el proceso de recibo de mercancía
- Envío de productos en el menor tiempo al mejor costo

Manejo de Transportación e Instalaciones

- Gestión de tráfico y carga
- Importación y exportación de productos
- Itinerarios
- Evaluación del desempeño

Manejo de Infraestructura para entregas

- Manejo del canal
- Manejo de las órdenes
- Inventarios para entregas
- Evaluación del desempeño de la compañía

RETURN

Regreso de la Fuente de Suministro / de la Entrega:

- Actividades asociadas con la recepción y eliminación de los productos que retornan, ya sea desde el cliente o hacia el proveedor
- Comunicación con clientes o proveedores, generación de documentos, transporte de retornos y procedimientos de embarque
- Logística inversa de retorno de productos defectuosos y de productos excedentes.

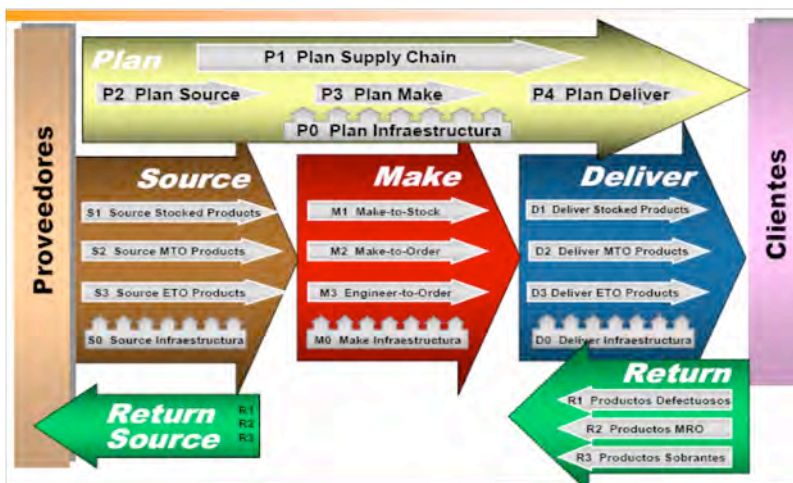


Ilustración 58 Ejemplo de Logística Inversa en el SCOR

SCOR, como herramienta nos permite:

- Medir, manejar y controlar la Cadena de Suministros
- Dirigir, mejorar, y comunicar las mejores prácticas de administración de la cadena de suministros dentro y entre todos las partes interesadas
- Utilizar un lenguaje común
- Afinar la cadena de suministros a propósitos específicos.
- Alcanzar la ventaja competitiva.



Ilustración 59 SCOR como Herramienta

SCOR es un proceso de referencia con 3 + 1 niveles de detalle de proceso y medidas de rendimiento, aplicado a través de la cadena de suministros entera, y combina elementos de:

- Reingeniería de Procesos: Captura el estado actual “as-is” de un proceso y deriva el estado futuro “to-be” deseado.
- Benchmarking: Cuantifica el desempeño operacional de compañías similares y establece objetivos internos basados en resultados de “el-mejor-en-la-clase”.
- Análisis de mejores prácticas: Caracteriza las prácticas de administración de soluciones de software que resultan en un desempeño de “el-mejor-en-la-clase”.

El **Nivel 1** define el número de cadenas de suministro y cómo su desempeño es medido. Las cadenas de suministros son definidas como los procesos integrados de administración de Planear, Abastecer, Hacer, Entregar, y Devolver, abarcando del proveedor del proveedor al cliente del cliente, alineado con la estrategia operacional, y flujos de materiales, trabajo, e información. Aquí la compañía establece los objetivos de desempeño para ser competitivos.

El **Nivel 2** define la configuración en el flujo de materiales de los procesos de planear, ejecutar, y permitir, así como sus respectivas medidas de rendimiento, utilizando categorías estándar como para-inventario, a-la-orden, e ingeniería-a-la-orden. La compañía implantará su estrategia de operaciones mediante la configuración que elija para su cadena de suministros.

El **Nivel 3** define los procesos de negocios utilizados para realizar transacciones tales como ordenes de ventas, ordenes de compra, ordenes de trabajo, autorizaciones de devoluciones, ordenes de reabastecimiento,

pronósticos, etc. en términos de definición de elementos del proceso, atributos de desempeño, métricas, mejores prácticas y características particulares. Esto define la capacidad, o discapacidad, de la compañía para competir exitosamente en los mercados seleccionados.

El **Nivel 4**, fuera del alcance del modelo SCOR®, es el desarrollo e implantación de proyectos de mejora en la cadena de suministros, implantando prácticas específicas de administración de cadena de suministros.

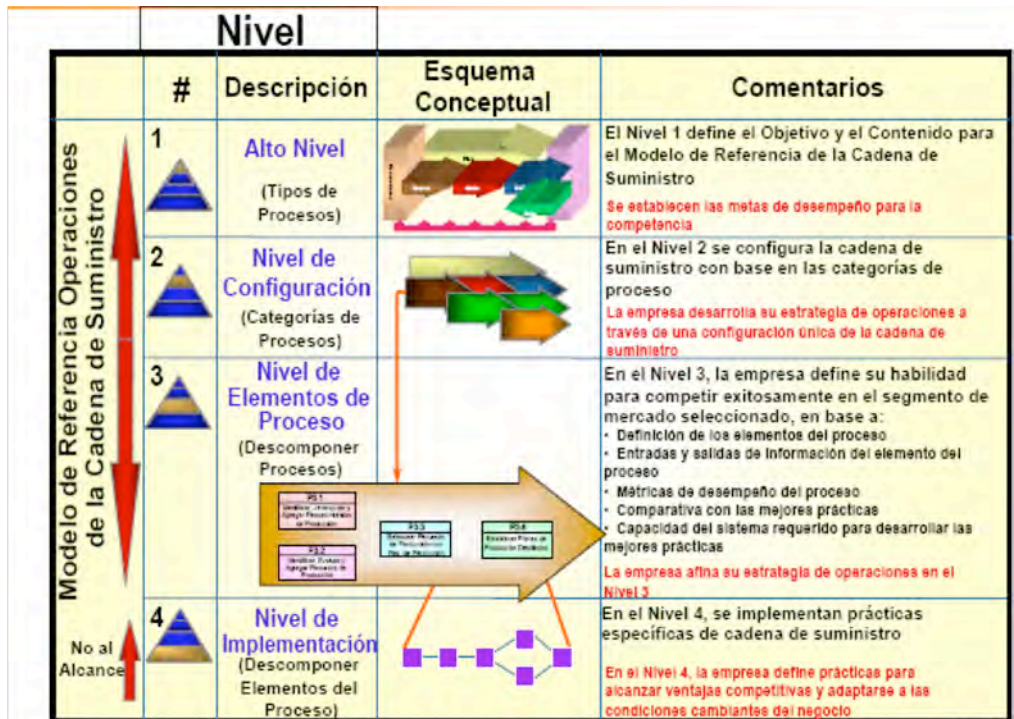


Ilustración 60 Niveles del SCOR

El Scorecard para la Logística es:

- Articular la estrategia de logística y cadena de suministro
- Determinar los resultados medibles relacionados con el éxito de la empresa
- Determinar el proceso para impactar a estos resultados
- Identificar los elementos específicos de acción relacionados con estos procesos y la búsqueda de un desempeño conveniente.
- Metas interconectadas
- Traslado de las metas de desempeño en resultados operacionales significativos para la empresa:

Mejor Calidad y Servicio
 Tiempo de Respuesta más rápido
 Costo de Servir más barato

5.2.1.7.-Tablero de Indicadores

Este tablero de indicadores refiere que un número limitado de métricas define y mide el pulso de las operaciones de toda la empresa. Las métricas se manejan dentro de cuatro categorías principales:

- Costo de Operación
- Tiempo y Respuesta
- Rentabilidad y Márgenes
- Servicio al Cliente

Costo de Operación	Tiempo y Respuesta	Rentabilidad y Márgenes	Servicio al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Costo total de ciclo por producto / cliente • Días para cobrar • Niveles y rotación de inventario • Exceso de inventario • Atrasos y ruptura de inventarios • Días para pagar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de ciclo de la cadena de suministro completa • Tiempo de ciclo para entrega • Tiempo de respuesta al cliente en solicitudes y órdenes • Tiempo de ciclo de manufactura 	<ul style="list-style-type: none"> • Márgenes operativos por producto / canal • Ganancias Netas (NOPAT) • Retorno sobre los activos de la cadena de suministro completa • Métricas de flujo de efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de servicio al cliente por segmento o canal • Órdenes Perfectas • Tasa de Órdenes Completas • Entregas a tiempo • Entrega por solicitud del cliente

Tyndall, G. (1998)

Ilustración 61 Tablero de Indicadores Logísticos

Este tablero de indicadores se basa en tres conceptos fundamentales:

- El manejo de demasiados indicadores complejos no lleva al éxito del negocio.
- Las métricas señaladas pueden ser fácilmente correlacionadas
- Las métricas señaladas deben ser evaluadas en tiempo real

Los indicadores de desempeño clave deben ser identificados por cada empresa.

5.2.1.8.- Prisma de Desempeño

Es un modelo de medición desarrollado en conjunto por Cranfield University y la consultora Andersen Consulting (Accenture). La solución propuesta como el Prisma de Desempeño es un modelo multidimensional que consta de 5 facetas:

- Satisfacción de los Públicos de la Compañía
- Estrategias y Procesos

- Capacidades
- Contribución de los Públicos de la Compañía

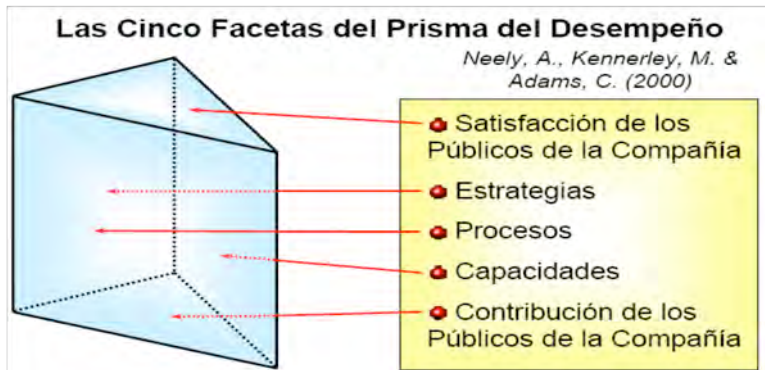


Ilustración 62 Prisma de Desempeño



Ilustración 63 Deseos y Necesidades del Público de la Empresa y Organización

5.2.1.8.1.- Cinco diferentes perspectivas del Prisma de Desempeño:

1.- Satisfacción de los Públicos de la Compañía
¿Quiénes son los Públicos de la Compañía (Clientes) y cuáles son sus necesidades y deseos?

2.- Estrategias
¿Qué estrategias se deben poner en práctica para satisfacer los deseos y necesidades de los participantes?

3.- Procesos
¿Qué procesos se requieren para ejecutar las estrategias requeridas?

4.- Capacidades
¿Cuál es el nivel de capacidades adecuado para operar y mejorar los procesos?

5.- Contribución de los Públicos de la compañía
¿Qué tipo de contribución se requiere de los públicos con el fin de mantener y desarrollar las capacidades corporativas?



Ilustración 64 Entrega de Valor del Público

5.2.1.9.- Aspectos Clave para el éxito en el Manejo de Indicadores

1.- Las mediciones adecuadas en los lugares necesarios, relacionado directamente con los mecanismos de retroalimentación y de respuesta.

2.- Evaluación constante del valor de los indicadores y generación de las métricas adecuadas. El cambio de los indicadores provoca que la información obtenida con los antiguos ya no sea relevante ni posible de comparar. El manejar demasiados indicadores es un error y deben justificarse los nuevos indicadores.

3.- Garbage In - Garbage Out: el centro no es el diseño de los indicadores y de la estructura del reporte, el elemento central es la validez de la información (precisión y en tiempo real), se debe tener confianza en el sistema de medición.

4.- El propósito del Sistema de medición está relacionado con la búsqueda de mejorar el desempeño operativo de la empresa.

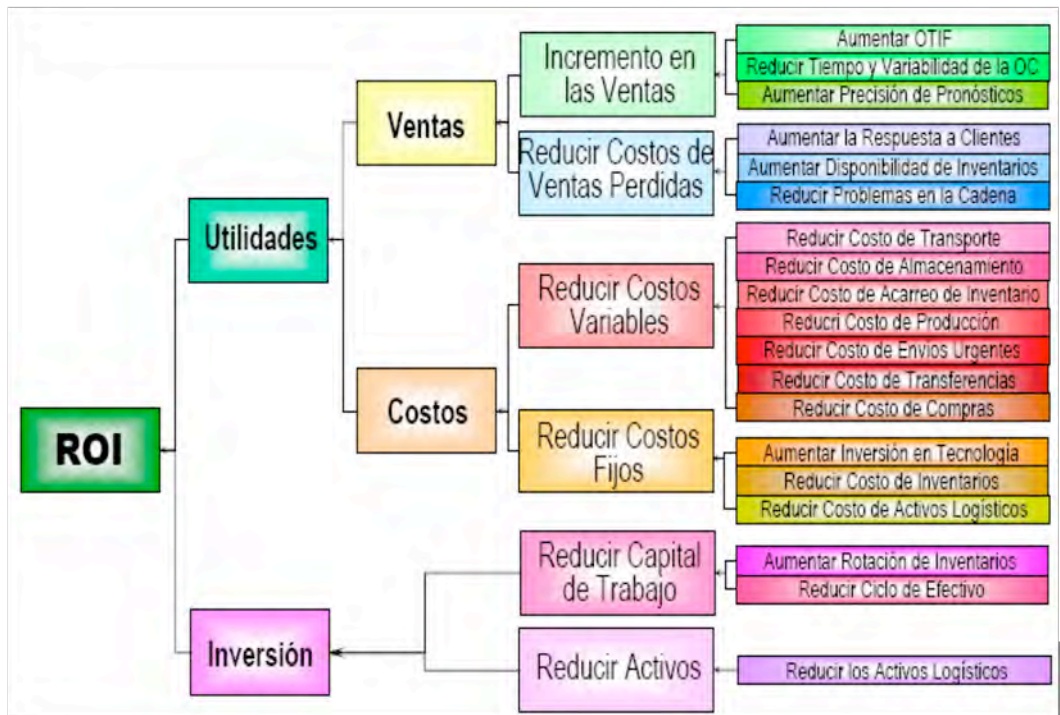


Ilustración 65 Modelo Estratégico de Utilidades bajo el Esquema Logístico

5.2.1.9.1.- Sistema Balanceado de Indicadores de Logística



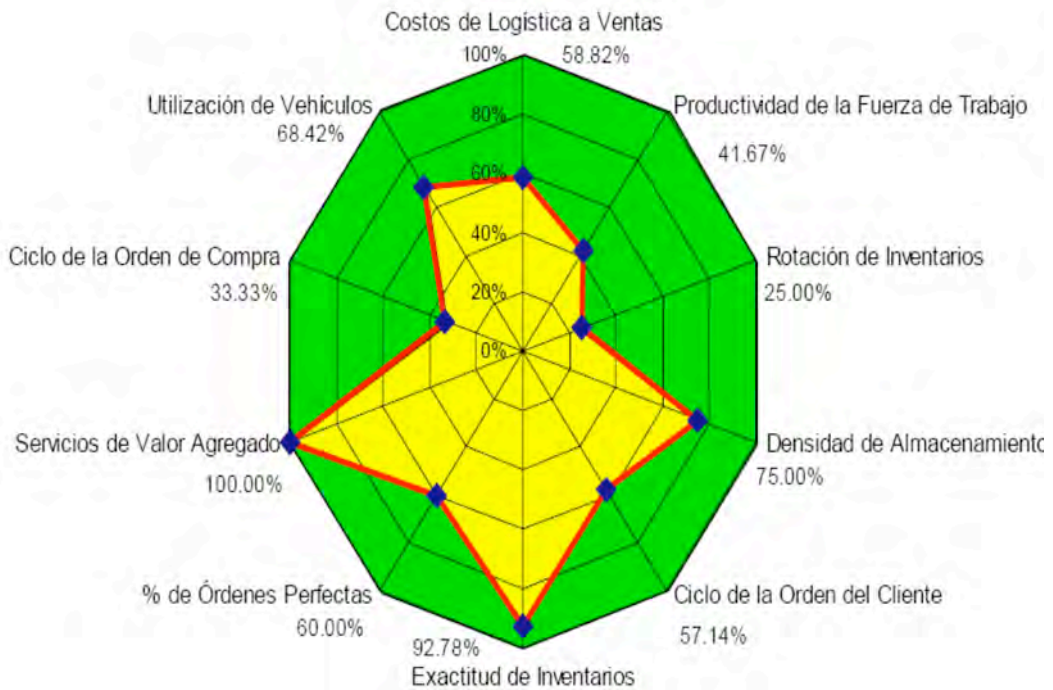
Ilustración 66 Indicadores de Desempeño en Logística

5.2.1.10.- Auditoría de Desempeño en Logística: Análisis GAP

El objetivo principal de este análisis es conocer el diferencial en el desempeño de una organización respecto a las mejores prácticas, estándares y regulaciones legales; evaluar la desviación y establecer los planes para dirigir la organización hacia el cumplimiento de las mismas. El análisis responde dos interrogantes:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Dónde deberíamos estar?

Ilustración 67 Ejemplo de Análisis GAP



En otras palabras un Análisis GAP compara lo que existe actualmente en una organización contra lo que es requerido en seguridad de la información. Los requerimientos se derivan de los estándares, leyes y regulaciones que gobiernan una empresa o industria en particular.

En el análisis GAP se deben ubicar los puntos a medir en cada uno de los puntos de la circunferencia, dándoles una escala

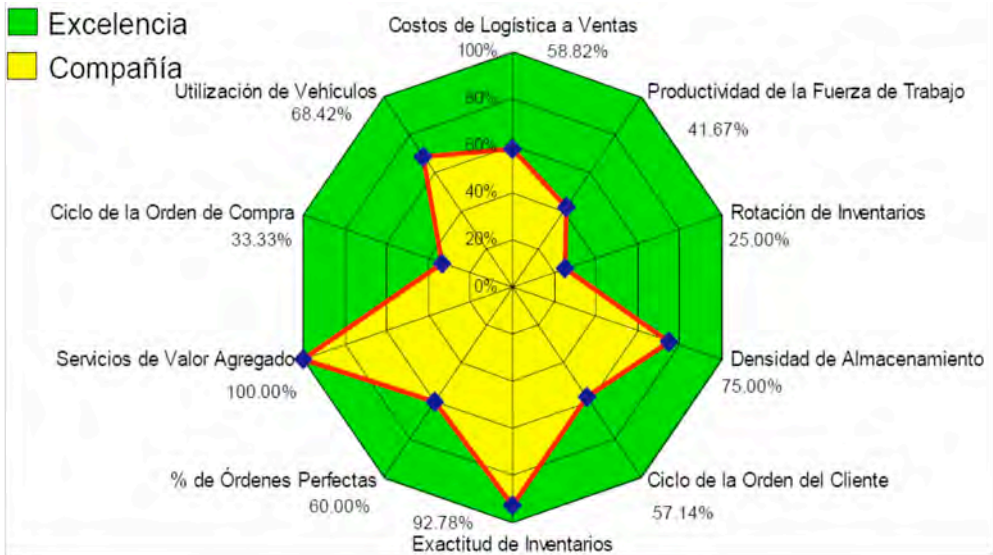


Ilustración 68 Llenado del Análisis GAP

VI.- COSTOS Y BENEFICIOS EN LOS QUE SE INCURRE

El costo de comprar fluctúa él entre un 15% y un 30% del costo total de las compras y están compuestas por los siguientes costos:

Costos del departamento de compras: El proceso de elaboración de ordenes de compra, atender vendedores, solicitar cotizaciones, atender o solucionar problemas en cuanto a calidad o tiempos de entrega de los productos, elección de proveedores.

Se muestran los presupuestos de Ventas por Departamento al año 2009 en los cuales se puede apreciar números menores al 2010, que se muestran más adelante, debido al entorno económico mundial que vivimos. En los presupuestos de Ventas por Departamento 2010 se puede apreciar que las cifras cambian radicalmente, esto debido al cambio de administración y a que se ponen en marcha las mejoras antes descritas.

Costos de distribución: Recepción de los requerimientos por área, separación, empaque y distribución de los artículos, actualización de las tarjetas de inventarios y el generado por el transporte y manejo de las transportadoras tanto a nivel urbano como nacional

Costo de almacenamiento: Valor del arriendo del área asignada, el personal que labora en el almacén y todos los procesos que se tienen que llevar a cabo para almacenar y despachar la mercancía.

Costo de contabilización y pagos: El que se genera en el departamento de Contabilidad al tener que revisar, archivar, generar cheques para las facturas para cada uno de los proveedores.

Costo financiero: Costo de oportunidad del dinero invertido en el inventario

PRESUPUESTO DE VENTAS POR DEPARTAMENTO 2009

NET SALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE	Total Anual
Muebles/Furniture	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Electrónicos/Electronics	0	16,951,233	11,100,679	10,318,680	11,943,927	11,151,492	11,133,091	12,318,803	14,530,674	11,530,674	11,800,942	9,900,778	131,408,388
Archivo y accesorios/Files/Supplies	0	31,994,771	25,281,477	22,999,049	25,676,519	26,687,335	27,040,823	26,621,405	33,793,938	27,409,420	24,383,748	21,616,194	293,495,472
Copistas/Binders	0	4,998,350	3,855,896	3,376,211	3,522,779	3,471,689	3,392,227	4,116,899	6,239,816	3,795,405	3,972,817	3,070,954	43,703,043
Formas de negocio/Business Forms	0	17,663,481	9,181,667	6,547,698	7,069,577	6,706,390	6,771,855	7,938,253	16,390,944	8,239,945	7,697,950	7,993,098	102,222,418
Papel/Paper	0	4,271,225	2,499,690	2,130,724	2,415,495	2,363,570	2,478,179	2,558,973	2,707,061	2,441,350	2,767,097	3,110,468	29,744,032
Correo (computeral) Mail And Retail	0	17,790,690	14,240,730	11,294,064	13,065,942	13,200,299	14,587,113	18,699,287	53,898,788	14,831,577	12,944,394	11,531,674	196,115,366
Accesorios de Escritorio/Desktop Accessories	0	5,232,754	4,653,014	4,138,065	4,559,305	4,342,565	4,497,876	5,327,984	9,711,616	4,649,812	4,652,986	4,522,502	56,289,059
Suministros de Oficina/Supplies	0	3,076,956	2,370,446	1,826,591	1,894,172	2,196,137	2,015,621	2,421,000	3,161,255	2,287,172	2,330,371	2,104,330	25,654,072
Instrumentos de Escritorio/Pens And Pencils	0	5,476,031	4,487,462	3,881,850	4,260,860	4,212,247	4,169,950	4,897,490	8,580,233	4,486,757	4,346,597	3,941,053	52,730,532
Arte de Diseño/Art. And Draft	0	10,014,969	7,894,730	5,957,043	6,633,678	6,313,149	6,829,337	10,318,910	32,192,028	8,158,912	6,860,939	5,971,307	107,055,012
Básicos de Oficina/Office Essentials	0	6,125,314	6,038,916	4,865,101	5,539,716	5,189,524	5,558,899	6,949,117	18,300,297	7,080,966	5,732,174	4,822,945	76,080,969
Computo / Computers	0	2,438,087	2,079,034	2,033,982	2,127,984	2,072,178	2,018,243	2,051,364	2,752,748	2,020,853	1,975,630	1,768,048	23,338,522
Accesorios Software e Impresión/Software Impression	0	82,147,249	61,214,211	62,082,538	60,417,439	56,559,537	57,662,399	61,589,398	87,494,870	72,095,716	55,108,554	47,418,096	703,759,997
Portafolios / Maletines/Briefcases And Handbags	0	38,997,225	35,846,470	32,087,593	37,247,162	35,776,867	34,419,470	30,549,865	38,728,164	34,461,017	36,027,614	32,930,736	387,150,173
Artículos Eventos/No Tax Items	0	4,116,143	3,533,654	3,071,241	3,131,669	3,480,675	3,639,801	4,700,490	10,363,194	3,902,425	3,100,626	2,616,500	45,736,420
Artículos grandes case V/0% Tax Items	0	1,427,509	1,388,206	1,114,064	1,033,159	1,135,833	1,216,673	1,660,944	4,726,788	1,637,179	1,102,497	1,009,193	17,432,045
Orientel/Orient	0	1,384,721	1,370,415	1,144,909	1,224,077	1,248,739	1,224,355	1,223,782	2,160,787	1,354,907	1,236,777	1,093,557	14,683,024
OfficeMax/Innovation	0	895,596	678,273	400,587	347,382	315,210	187,383	358,666	998,201	676,883	440,441	305,224	5,603,946
CopyMax/Copy Max	0	74,965	32,566	23,172	68,331	45,039	34,490	21,028	45,666	90,296	75,354	113,673	624,330
Papeles especiales/Paper Special	0	16,355,302	18,030,079	16,000,442	20,353,637	20,462,242	19,350,415	17,381,971	19,001,405	17,194,379	18,945,897	18,745,949	201,721,719
Others copy	0	6,232	5,893	3,407	4,708	4,102	2,896	3,312	6,039	8,477	9,336	10,045	64,467
GrandKey/GrandKey	0	9,088	24,235	16,021	30,594	13,552	8,308	24,411	61,223	27,536	194,164	17,424	366,656
Total	0	271,447,890	215,699,172	195,314,622	211,807,631	206,950,371	208,427,404	221,743,245	365,945,418	228,009,259	205,146,963	194,567,749	2,515,099,820

Ilustración 69 Presupuestos de Ventas por Departamento 2009

PRESUPUESTO VENTAS 2010 POR DEPARTAMENTO

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
NET SALES	279,576,170	231,688,973	241,194,146	191,707,600	211,515,203	218,050,490	*****	481,021,189	*****	263,098,148	*****	294,201,936	3,098,524,617
Sales Retail	266,391,837	215,333,817	221,966,081	174,750,746	189,872,693	193,372,088	211,000,826	*****	*****	*****	225,978,162	*****	2,810,649,965
Muebles/Furniture	17,961,006	15,206,949	15,456,296	12,303,910	14,218,453	14,984,593	15,754,966	19,102,723	16,377,495	17,821,509	17,936,147	19,411,240	196,371,256
Electrónicos/Electronics	20,877,424	16,445,932	10,395,539	15,462,753	17,711,344	17,809,794	19,395,977	23,430,095	19,579,087	21,054,360	25,223,442	29,452,105	244,841,944
Archivo y accesorios/Filing Supplies	12,127,942	9,500,892	7,817,273	8,649,947	7,391,477	7,518,477	3,881,831	12,763,627	9,939,844	11,285,602	10,962,932	6,023,015	110,161,760
Carpetas/Binders	17,327,317	10,330,621	9,697,393	6,720,185	6,696,128	6,306,887	8,457,739	17,998,466	13,723,426	12,068,105	9,760,959	11,806,642	100,582,965
Formas de Negocio/Business Forms	5,182,040	3,049,773	3,229,330	2,530,471	2,959,899	2,471,398	2,167,274	2,582,866	1,769,077	977,217	1,188,107	3,900,694	32,358,877
Papel/Paper	12,509,212	10,731,213	9,895,444	7,627,697	7,285,000	7,228,209	9,959,027	12,755,063	9,282,302	8,074,929	7,473,589	6,283,377	107,945,596
Corneo y papetería/ Mail And Retail	2,116,300	1,698,354	1,918,810	1,350,505	1,339,496	1,418,301	1,583,933	2,142,428	1,651,262	1,489,779	1,267,644	1,444,733	19,424,775
Accesorios de Escritorio/Desk Accessories	2,869,087	2,170,826	2,442,229	1,731,093	1,773,721	1,463,477	1,297,579	1,718,281	1,236,160	801,778	1,177,510	1,965,793	20,652,501
Suministros de Oficina/Fasteners	9,139,058	5,767,436	5,008,343	4,337,394	4,837,710	4,871,673	5,191,687	13,674,632	9,227,712	4,910,539	3,538,058	5,371,052	75,880,675
Instrumentos de Escritura/Pens And Pencils	23,419,706	12,760,895	11,179,296	8,495,893	9,048,253	10,031,699	15,618,685	94,773,049	10,676,990	12,493,821	9,495,981	10,522,540	227,705,886
Arte de Diseño/Art. And Draft	7,271,953	6,301,520	6,294,299	4,256,719	4,318,145	4,955,330	5,212,490	19,020,461	11,104,204	5,374,220	6,369,066	7,720,567	88,400,510
Básicos de Oficina/Office Essentials	1,582,970	1,321,124	1,100,571	1,218,103	1,377,865	775,965	730,094	961,413	894,445	963,020	992,572	1,287,689	10,321,681
Computo/Computers	59,941,440	51,147,896	53,438,359	40,399,598	46,126,005	46,882,741	51,094,045	73,003,685	52,470,082	55,335,299	57,924,624	61,330,279	689,956,034
Accesorios Software e Impresión/Software Impression	40,167,300	43,250,869	44,071,432	35,801,368	39,463,101	38,766,061	40,742,534	52,253,336	45,241,875	47,898,532	44,938,301	53,793,553	538,462,893
Portafolios y Maletines/Briefcases And Handbags	4,356,256	3,326,533	3,664,800	3,118,210	3,370,021	3,506,536	3,438,077	6,579,277	3,724,956	3,385,364	4,347,781	4,345,934	47,142,817
Artículos Eventos/No Tai Items	1,383,452	1,250,386	1,196,106	1,092,023	1,066,540	900,100	1,319,387	5,406,609	1,290,241	1,201,451	1,234,978	1,764,000	19,121,281
Artículos gravados/Last "I" W/ Tai Items	1,259,090	1,595,095	1,421,900	1,051,707	987,494	827,640	1,081,114	2,603,666	967,690	881,911	904,530	1,317,795	15,098,610
Copy/Max/Copy Max	10,049,665	19,536,538	21,608,247	17,695,285	20,004,914	21,394,318	19,382,722	20,771,800	24,498,345	21,457,089	21,658,057	18,294,719	240,758,619
Garant/Max/Garant/Max	866,288	740,970	935,900	651,392	507,139	675,180	1,094,634	1,442,030	940,800	835,792	824,256	940,800	11,448,310
Sales No Retail	12,184,333	16,355,156	19,228,065	16,956,851	21,642,510	24,678,402	25,546,110	27,781,782	29,705,739	32,134,250	33,956,344	26,805,110	287,874,652
Muebles/Furniture	150,298	146,019	216,304	195,342	190,491	120,657	161,736	244,631	153,715	121,900	173,995	186,560	2,030,858
Electrónicos/Electronics	418,952	457,437	450,981	802,843	691,121	526,976	576,517	523,632	607,793	622,995	693,106	682,895	7,807,947
Archivo y accesorios/Filing Supplies	505,354	622,296	714,627	604,632	849,535	996,500	1,000,129	1,056,831	1,005,476	1,314,636	1,375,610	1,002,985	11,290,136
Carpetas/Binders	978,623	1,131,252	1,200,501	1,211,041	1,464,707	1,687,993	1,845,952	1,749,339	2,095,134	2,202,516	2,432,515	2,041,759	20,002,590
Formas de Negocio/Business Forms	211,214	262,453	313,770	228,324	356,191	400,562	420,139	461,381	576,723	533,182	594,345	420,966	4,710,980
Papel/Paper	3,952,860	5,014,391	5,450,456	5,438,264	6,950,367	7,974,232	7,953,727	7,843,239	9,077,066	10,400,525	10,453,979	8,230,823	88,719,172
Corneo y papetería/ Mail And Retail	482,234	614,555	587,592	461,196	732,332	737,319	891,969	881,802	982,978	965,380	1,179,386	1,099,867	9,628,808
Accesorios de Escritorio/Desk Accessories	405,673	745,742	899,471	587,362	952,162	1,114,123	1,178,352	1,285,949	1,605,600	1,522,769	1,655,862	974,247	12,986,093
Suministros de Oficina/Fasteners	321,622	1,179,164	1,397,067	1,102,121	1,628,315	1,058,947	2,116,226	2,067,915	2,282,369	2,491,478	2,676,684	1,890,449	21,792,634
Instrumentos de Escritura/Pens And Pencils	10,910,690	1,456,459	1,782,404	1,289,790	2,045,417	2,404,682	2,506,229	2,624,016	2,869,890	3,181,079	3,439,973	2,237,680	27,007,789
Arte de Diseño/Art. And Draft	501,435	482,983	656,501	475,381	794,505	816,310	900,466	967,693	942,396	1,077,049	1,100,754	1,296,633	9,912,721
Básicos de Oficina/Office Essentials	949,506	1,179,649	1,471,829	1,019,210	1,622,708	1,946,516	1,996,454	2,202,761	2,400,266	2,588,868	2,787,762	1,711,702	21,767,017
Computo/Computers	538,032	534,733	1,666,541	350,106	448,278	502,759	570,392	2,282,310	717,438	594,499	874,826	922,821	9,770,747
Accesorios Software e Impresión/Software Impression	1,915,516	2,497,694	2,273,468	2,769,323	2,981,022	3,289,339	3,281,886	3,224,778	4,082,925	4,183,757	4,080,543	4,008,247	38,452,096
Portafolios y Maletines/Briefcases And Handbags	3,632	7,830	22,500	4,580	10,307	43,554	4,647	31,029	11,364	56,699	5,341	5,226	206,780
Artículos Eventos/No Tai Items	-	-	695	-	-	-	-	1,100	1,005	-	1,406	-	4,206
Artículos gravados/Last "I" W/ Tai Items	1,430	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,185	4,615
Copy/Max/Copy Max	10,910	142,509	383,099	122,426	204,297	244,131	244,221	274,661	294,975	325,468	345,787	204,017	2,697,481

Ilustración 70 Presupuesto de Ventas por Departamento 2010

VII.- CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

A lo largo de este proyecto pude aprender que la cadena de suministro es el proceso de planificación y control de las operaciones de la cadena de suministros con el propósito de satisfacer una necesidad del cliente. La cadena de suministros es un conjunto de organizaciones, proveedores y clientes que se organizan para satisfacer una necesidad específica del mercado. Esta unión proporciona seguridad, mediante una fácil adaptación al mundo cambiante y logrando así evitar el colapso de un miembro. Se dice que es integral porque se considera que los clientes, proveedores y distribuidores son parte de la estructura de la cadena de suministros ósea, que la cadena de suministros está integrada al menos por el proveedor de mi proveedor y el cliente de mi cliente.

Objetivo estratégico en la cadena de suministros es aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas:

- Al mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional
- Al incremento de los niveles de servicio a los clientes
- A la implementación de acciones que conlleven a una mejor administración de las operaciones y a un desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con los proveedores y clientes claves de la cadena de suministros

A manera de recomendaciones puedo resaltar los siguientes puntos:

Segmentar a los clientes basado en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adapte la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente.

Una cadena de suministros eficiente agrupa a los clientes por sus necesidades de servicio, independiente de a qué industria pertenece y entonces adecua los servicios a cada uno de esos segmentos.

Se debe adecuar la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.

Al diseñar la red de logística debemos enfocarnos intensamente en los requerimientos de servicio y la rentabilidad de los segmentos identificados. El enfoque convencional de crear

redes monolíticas es contrario a la exitosa gestión de la cadena de suministros.

Se debe tener especial atención a las señales del mercado y alinear la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos.

La planeación de ventas y operaciones debe cubrir toda la cadena, buscando el diagnóstico oportuno de los cambios en la demanda, detectando los patrones de cambio en el procesamiento de órdenes las promociones a clientes, etc. Este enfoque intensivo en la demanda nos lleva a pronósticos más consistentes y la asignación óptima de los recursos.

Debemos buscar diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente. Ya no puede ser posible que acumulemos inventario para compensar por los errores en los pronósticos de ventas.

Se deben manejar estratégicamente las fuentes de suministro, se debe trabajar más de cerca con los proveedores principales para reducir el costo de materiales y servicios, podemos mejorar los márgenes tanto para nosotros, como para nuestros proveedores.

El concepto de exprimir a los proveedores y ponerlos a competir ya no es la forma de proceder, ahora la tendencia es "ganar-ganar"

Desarrollar una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministros.

Una de las piedras angulares de una gestión exitosa de la cadena de suministros es la tecnología de información que debe soportar múltiples niveles de toma de decisiones así como proveer una clara visibilidad del flujo de productos, servicios, información y fondos.

Se deben adoptar mediciones del desempeño para todos los canales.

Los sistemas de medición en las cadenas de suministro hacen más que monitorear las funciones internas, deben adoptarse mediciones que se apliquen a cada uno de los eslabones de la cadena. Lo más importante es que estas mediciones no solamente contengan indicadores financieros, sino que también nos ayuden a medir los niveles de servicio, tales como la rentabilidad de cada cliente, de cada tipo de operación, unidad de negocio, y en última instancia, por cada pedido.

Los principios que enlisto no son fáciles de implementar, y requieren de ciertas habilidades que en algunos casos no son las que naturalmente encontramos en los profesionales de la logística. Se requiere de un esfuerzo de grupo, de habilidades multifuncionales que integren las necesidades divergentes de manufactura y ventas, calidad y precio, costo y servicio y las mediciones cualitativas y financieras.

Se debe ampliar el entendimiento de las otras áreas de la organización, se tiene que mejorar el conocimiento de las funciones de compras, planeación de

productos, marketing, ventas y promoción de ventas, y también deben desarrollar un conocimiento más íntimo de sus clientes.

Debemos recordar que la cadena de suministros comienza y termina con el cliente.

Adicionalmente, es importante que los profesionales sean conocedores de la tecnología de información. La informática no es una función de soporte adicional a la cadena de suministros, más bien es el habilitador, el medio por el cual varios eslabones se integran en una sola cadena.

La tecnología de información debe ayudar en tres categorías diferentes:

Primero debe soportar las actividades operativas, la toma de decisión de corto plazo, el manejo de las transacciones diarias, el procesamiento de órdenes, los embarques, los movimientos de almacén, etc. Segundo, debe soportar la planeación y la toma de decisiones de mediano plazo, tal como soportar la planeación de la demanda, la programación maestra de la producción, y en general la asignación óptima de los recursos.

Finalmente, los sistemas de información deben de soportar el análisis estratégico al proveer herramientas de modulación y otras herramientas que sintetizan los datos para la planeación de escenarios, ayudar a la gerencia a evaluar los centros de distribución, los proveedores, los servicios tercerizados, etc.

Ventajas en la CS:

- Rebaja en los costos totales de los bienes y servicios adquiridos.
- Una mejora en la calidad del servicio obtenido, comparado con el que existía antes.
- Los trabajadores de la compañía pueden dedicar su tiempo al verdadero objeto de su negocio.
- Atención especializada, permitiendo un trabajo en equipo con el departamento de organización y métodos para mejoramiento o eliminación de procesos.
- Suministrar al sitio que el cliente le indique.
- Un solo estado de cuenta total indicando los consumos por cada centro de costo o puesto de trabajo esto solo se hace posible mediante la implantación del EDI, intercambio electrónico gracias a la conexión en red que posee.
- Se fortalecen las alianzas estratégicas.

VIII.- GLOSARIO

- Alineación: mantener la mercancía alineada a cada pasillo, rack o góndola.
- Área Básica: áreas primarias para exhibir mercancía y son con planogramas.
- Artículo Activo: artículo en el catálogo, el cual se compra todo el año.
- Artículo Inactivo: artículo fuera de catálogo y no se compra.
- Bin Tag: etiqueta para señalar e identificar las cajas de stock o bodegas.
- Botadero: exhibidor metálico hexagonal color amarillo donde se mercadean productos adicionales arriba de \$20 pesos.
- Cabecera: son muebles ubicados al principio de cada góndola para impulsar la venta de artículos o novedades a nuestros clientes.
- Canastillas: están diseñadas para formar módulos de tamaño variable y fáciles de mover ya que cuentan con base de ruedas.
- Capshelf: área donde podemos colocar un stock de resurtido rápido para cada pasillo.
- Catálogo: librito alusivo donde se muestran todos los artículos que manejamos y con los números de artículo.
- Charloa: estantería para colocar los artículos de piso y se tiene en varias medidas.
- Check Out: mueble donde se encuentra la caja registradora en línea de cajas.
- Clipstrips: exhibidor vertical donde se colocan artículos del Top 20 del Planograma que se encuentra a la izquierda.
- Display: artículos de venta que se exhiben sin caja para que el cliente pueda verlos o tocarlos.
- Divisores: rejillas que se utilizan en la charolas para separar la mercancía.
- Ean: etiqueta que se utiliza para imprimir UPC o códigos de barras.
- Emplayar: forrar tarimas con película playo para poder mover o transportar la mercancía sin que se caiga o dañe.
- Exhibidor: mueble que envían los proveedores para impulsar la venta de su mercancía.
- Face In: cara principal de un pasillo.
- Face Out: cara secundaria de un pasillo.
- Flex: pasar mercancía de un gancho a otro de izquierda a derecha si está hueco y no se tiene mercancía para resurtir.
- Frentadores: base de metal que se utiliza para detener la mercancía de que no se caiga cuando se inclina la charola.

- Gancho: se utiliza para colocar mercancía en los muebles (góndolas, etc).
- Góndola (alta, baja): anaquel que sirve para exhibir toda la mercancía y son números básicos.
- Hielo: porta precio de plástico donde se colocan las etiquetas shelf.
- Lay Out / Prototipo: es el plano de la tienda, donde se indica cada área de exhibición.
- Lock Up: almacén de alto valor que está bajo la custodia de la gerencia.
- Macrosel: hoja de triplay sin perforar que sirve como fondo o vista a una góndola o anaquel.
- Micas para Max Value: bolsa de plástico para colocar los precios Max Value.
- Micas para Shelf: son cuadros de plástico transparentes para proteger el shelf.
- Minimax Value: etiqueta que se utiliza para imprimir precios para el rack.
- MMS: sistema de administración de mercaderías (Merchandise Management System).
- Muela: cubos de madera que sirven para exhibiciones secundarias.
- Pallet: tarima de alto valor que envía Centro de Distribución emplayada y contada.
- Pasillo Principal: los que generan mayor flujo de clientes en la tienda.
- Perfosel: hoja de triplay perforada para colocar los soportes y ganchos para poder exhibir la mercancía.
- Planograma: diagrama de distribución de mercancía.
- Pop: señalización enviada por Mercadotecnia que sirve para identificar una promoción, descuento, rebaja, maxpuntos, obsequios, etcétera.
- Porta Pull Tag: bolsa de plástico para colocar los precios Pull Tag.
- Power Wings: se utilizan para mercadear productos de impulso o margen.
- Pull Tag: etiqueta que se utiliza para imprimir precios en el display.
- Rack de Carga: anaquel que se usa para cargar artículos muy pesados (cajas de papel y muebles).
- Recibo: área donde se recibe la mercancía y se captura para poder venderla.
- Recuperación: se refiere a ordenar y resurtir toda la mercancía de la tienda.
- Shelf: etiqueta que se utiliza para imprimir precios de charola o ganchos.
- Show: etiqueta que se utiliza para imprimir precios en vitrinas.
- SKU: código interno de cinco dígitos, número de artículo.

- Soporte de Gancho: soporte de metal que sirve para sujetar el gancho.
- Stock (Top, Medio): almacén de la mercancía que tenemos exhibida en piso de venta, se acomoda arriba de la góndola.
- Stock Out: se utilizan para mercadear artículos de novedad en forma de torre y con precio Max Value.
- T Sign: acrílico porta precio de Max Value en forma de T para tarimas.
- TAB: Folleto de Promociones Mensuales.
- TAB: folleto de promociones quincenales o mensuales según la temporada y proporcionado por Mercadotecnia.
- Tarima: base de madera que sirven para transportar mercancía.
- Telxon: equipo para imprimir precios, auditar o checar ventas.
- UPC: código de barras que sirve para cobrar el artículo.



El folleto muestra las publicaciones que se tienen vigentes.

Todas las promociones se señalizan con el Material POP para que el cliente pueda identificarlas fácilmente.



Ilustración 71 Ejemplo del Folleto Mensual (TAB)

IX.- BIBLIOGRAFÍA

1. Antún, J.P. (1994) *Logística: Una Visión Sistémica*, Serie D-39 Instituto de Ingeniería, UNAM.
2. Antún, JP (1998) "Operadores Logísticos en México: revisión de sus prácticas y estrategias de desarrollo", en *Proceedings of OECD Conference on Intermodal Transport Networks and Logistics*, OECD-SCT, México.
3. Bowersox, D et al (1999) *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a reality*, Council of Logistics Management, , Oak Brook.
4. Keebler, J; Durtsche, D; Manrodt, K; Ledyard, M (2000) *Keeping Score: measuring the business value of logistics in the supply chain*, Council of Logistics Management, Oak Brook.
5. Lambert, D; Stock, J. (2001) *Strategic Logistics Management*, Irwin- Mc Graw Hill, Boston.
6. Lynch, C (2000) *Logistics Outsourcing: a management guide*, Council of Logistics Management, Oak Brook.
7. Sekiguchi, T; Ayala, M (1999) *Logística: estrategia extrema para ganar valor*, Tesis de Maestría en Administración (Premio Mejor Tesis de Maestría en Administración en el ITAM 1997-1999), Instituto Tecnológico Autónomo de México, México.
8. Shapiro, J (2001) *Modeling the Supply Chain*, MIT Press, Cambridge, USA.
9. Apuntes del Diplomado del Tecnológico de Monterrey "Estrategia y Logística de la Cadena de Suministro"

