



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

## FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

LA ROTACIÓN DE INVENTARIOS COMO ELEMENTO  
ESTRATÉGICO DE LAS CADENAS DE AUTOSERVICIOS

### TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

PRESENTA:

**URIEL GUTIÉRREZ NOCHEBUENA**

**ASESOR: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ**

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO.

2009



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.

Es difícil dirigir un agradecimiento, especialmente cuando hay un mundo de personas que me ayudaron a lograr esta meta.

Pero quiero iniciar con mis orígenes, mis padres, Gregorio y Nicerata que son las personas que trazaron en mí los valores que me hicieron triunfar, que han estado junto a mí en cada momento de mi vida y que con su inmenso amor y paciencia me trajeron hasta este momento, en verdad muchas gracias por que no tengo forma de pagar a ustedes tan solo un poco de lo que me han dado, los amo, gracias por esa confianza que me brindaron desde el momento en que me llevaron al primer día de clases en el kínder y que la semilla que sembraron en ese instante ahora ha generado su fruto que es de ustedes enteramente, con el corazón en la mano les doy las gracias a los mejores padres que jamás pude haber tenido.

A mi esposa Yola, que inyecta en mí nuevos bríos e inspiración para cerrar fuerte la carrera, que desde el momento en que se enlazaron nuestras vidas ha estado pendiente de mí y de mi superación profesional y personal, siempre abrigándome y nutriéndome con esa manera tan característica de amar y que de igual forma me ha brindado la dicha de ser padre de el niño más hermoso que ha existido sobre la faz de la tierra, mi Alexis Uriel, los amo desde lo más profundo de mí ser, nunca duden que son mi razón de ser mejor día a día.

Noé y Mireya, quienes Dios me dio la dicha de tener como hermanos, que son la compañía que siempre ha impedido que yo me sienta solo y que en todo momento me han hecho saber que están ahí cuando los he necesitado, bueno y cuando no también, extendiendo este agradecimiento a ustedes por que son verdaderamente parte fundamental de mi vida, mi amor hacia ustedes es real e infinito.

En alguna clase que tomé, escuché una frase que marco mi vida "*el mundo es de los atrevidos con objetivos*", esta frase insigne no podía emanar de otra persona que no fuera alguien con mucha sabiduría, cultura y experiencia, de una persona que en lo particular admiro por su entrega, calidez y calidad humana, valentía y humildad que la caracterizan en todo momento. Me refiero a una persona muy especial para mí y a quien tengo una inmensa admiración, Maestra Celia, con toda honestidad quiero hacerle saber que ocupa un lugar igual de importante que mi familia en mi corazón, por toda la enseñanza y lecciones de vida que compartió conmigo, por esos ánimos que me dio para titularme y que en estos momentos, gracias a usted este cerrando un ciclo en mi vida, reiterando estarle eternamente agradecido.

# Índice

Titulo	1
Índice	3
Introducción	5
Historia	7
Identidad organizacional	15
Formatos de negocio	21
Supercenter	
Bodega Aurrerá	
Superama	
Suburbia	
Sam`s Club	
Restaurantes	
Tiendas Vips	
Banco Wal Mart Adelante	
Logística	
Desempeño profesional	33
Cadena de suministros	43
Logística	52
Rotación de inventarios	57
Concepto de rotación de Inventarios	59
Ciclo financiero	59
Regla de oro en los inventarios	61
Tamaño óptimo de inventarios y sus consideraciones	61
Finalidad del control de los inventarios	62
La influencia del sistema “ <i>Justo a tiempo</i> ” en los inventarios	64
Riesgos en inventarios y medidas de protección	65
Métodos de valuación de los inventarios	66

Análisis y discusión	68
Recomendaciones	73
Conclusiones	76
Bibliografía	78

## Introducción.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. El correcto manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

Por medio del siguiente trabajo de titulación *“La rotación de inventarios como elemento estratégico de las cadenas de autoservicios”* se darán a conocer algunos conceptos básicos relacionados a los Inventarios en una compañía de autoservicio, que requieren un manejo eficiente para lograr que la forma en que se manejen éstos, sea realmente un elemento de empleado por las compañías para sacar ventaja a sus competidores.

El inventario representa un porcentaje importante del capital de trabajo de una empresa. Por lo tanto, el objetivo primero es aumentar la rentabilidad de la organización por medio de una correcta utilización del inventario, prediciendo el impacto de las políticas corporativas en los niveles de stock, y minimizando el costo total de las actividades logísticas asegurando el nivel de servicio entregado al cliente.

Las técnicas empleadas en pro del aumento de la rentabilidad a través de los inventarios, deben estar alineadas a metas ambiciosas establecidas al interior de la compañía, haciendo trabajar en conjunto todos los elementos que intervienen en el proceso de manejo de inventarios.

Actualmente se han introducido nuevos conceptos en el manejo de inventarios, de ser cuestión de tipo interna de una organización (logística), se hizo apremiante la necesidad de maximizar los horizontes en el manejo de inventarios, lo que se tradujo, en exteriorizar los objetivos hacia las compañías que completan el ciclo de los artículos comercializados en los autoservicios (cadena de suministros).

De esta manera el campo de acción en materia de rotación de inventarios se amplía como resultado del dinamismo necesario para lograr la mejor posición dentro del mercado en que se compete, y si bien es cierto, el atender una clientela tan exigente, demanda estar a la vanguardia en todos los aspectos, echar mano de todo lo que este a nuestro alcance y utilizarlo a favor de obtener el máximo beneficio, y así poder garantizar la satisfacción

## Historia.

Cuando autoservicio y descuentos se convirtieron en un gran negocio en los 60, Sam Walton definió las reglas y se las explicó incesantemente a sus empleados, que llamó socios. Y se estableció así un nuevo paradigma poderoso. Sólo a unos pocos años de sus primeras fases, el promedio de tiendas que hacían descuentos casi duplicó y triplicó sus ventas. En 1992, el año de la muerte de Sam Walton, Wal-Mart tenía 1.900 supertiendas con más de 430.000 empleados. Las ventas alcanzaron 55 mil millones de dólares con ganancias cercanas a los dos mil millones. Así se formó el hipermercado más grande del mundo. En 1985, Forbes reveló que Sam Walton era el hombre más rico de la Unión Americana. Y Wal-Mart recibió elogios por ser una de las compañías mejor administradas de ese país.

Con Wal-Mart el poder cambió de los fabricantes a los canales de distribución. Y así como muchas de las grandes marcas que conocemos hoy, han transformado ineficiencia en ventaja competitiva al reparar eslabones débiles en su cadena de valor, Wal-Mart arregló el eslabón formando una sociedad con su proveedor más grande, “Procter & Gamble”, para alinear objetivos, coordinar y compartir información. Ningún proveedor podía hacer negocios con esas compañías, salvo que quisiesen convertirse en un eslabón fuerte; y para algunos competidores, representaba una oportunidad para llenar el espacio. Las firmas que querían hacer negocios con Wal-Mart tenían que cambiar sus modelos de negocios instrumentando mejoras en sistemas, intercambios de datos electrónicos y entrega “justo a tiempo.” Por mencionar un ejemplo ahora ya se trabaja con facturación electrónica entre proveedores y Wal-Mart.

Desde 1972 a 1990, el “stock” superó ampliamente los mejores sueños de aquellos que lo compraron. Cien acciones, adquiridas en 1970 por 1650 dólares, tenían un valor de 2.6 millones en 1992. En 1971, Sam Walton instrumentó el plan de participación en las ganancias para todos sus empleados. Con orgullo justificable, Walton repitió varias veces que un camionero de Wal-Mart que comenzó en 1972 terminó con más de 700.000 dólares de participación de ganancias, 20 años después, y otro trabajador acumularía 475.000 dólares a los 40 años.

A pesar de que Wal-Mart tendía a ser más barato que otros hipermercados de descuento tenía que ser diferente con respecto al servicio, debido a la pasión de sus empleados y porque otras tiendas ofrecían un servicio de un nivel más bajo. El personal de Wal-Mart tenía que ser amigable, entusiasta y provechoso, porque el éxito de Wal-Mart dependía de él.

Sam Walton aprendió que las tiendas grandes podrían tener éxito en ciudades con menos de 5000 habitantes, si ofrecían algún incentivo a la gente para hacer un viaje de entre 10 y 20 kilómetros. Las comunidades rurales donde puso sus tiendas podían mantener una tienda de descuento y no dos. Uno de los elementos clave en el éxito de Wal-Mart ha sido la falta de competencia en pequeñas poblaciones rurales. El destino feliz de Wal-Mart fue ser subestimado.

Una vez que él estaba allí, ninguno de los llamados “vendedor de descuento” comparable podía establecerse. Esa fue la ventaja clásica de ser el primero. El que pega primero, pega dos veces. Wal-Mart estaba ganando poder monopólico sobre un mercado cuyo potencial sólo Walton comprendió. Los Wal-Mart estaban surgiendo en una ciudad tras otra que ninguno conocía y ninguna de éstas ciudades podía tolerar

dos tiendas del tamaño de Wal-Mart. Era la fórmula perfecta para el crecimiento de valor y ganancia superior: una oportunidad de vida, tan pronto como nadie se diese cuenta rápidamente.

En 1960 había dos nuevos paradigmas que emergieron de las ventas al por menor y llegaron a ser muy rentables: autoservicio y descuentos. Sam Walton era un apasionado lector de la literatura de negocios, y una vez, después de leer un libro sobre los nuevos conceptos, se subió a un bus para recorrer cientos de kilómetros verificar él mismo esas tiendas.

La mayoría de las tiendas en esos tiempos se organizaba alrededor de los mostradores, y los vendedores mostraban la mercadería sólo si se les solicitaba. Lo que vio Walton fue que el nuevo concepto de autoservicio permitía a los clientes comparar productos en los estantes, y los podían comprar más barato. Una tienda de descuento opera con un pequeño margen de ganancia, pero la idea central en el concepto es hacerlo con un volumen de ventas importante, por supuesto. Los precios reflejaban los bajos costos. El comprador promedio gastaba más dinero en una tienda cuando el formato, por así decirlo, era autoservicio. Pero las tiendas de autoservicio y de descuento tendían a ser pequeñas, especializadas y situadas en grandes ciudades y sus suburbios.

En 1945 Sam Walton tomó un préstamo de 20.000 dólares de su suegro, él puso 5.000, y compró una tienda de ramos generales en Newport, Arkansas. En 1950, cinco años después, su tienda era la mejor y la más rentable de todo Arkansas. Pero el éxito de Sam Walton no iba a durar. Cuando su arrendatario decidió adquirir el negocio para su hijo, Walton no tenía ningún deseo de vender, pero inexperto como era, olvidó poner una cláusula común en el contrato de "leasing" que le hubiese permitido renovarlo. Tuvo que comenzar todo nuevamente y lo hizo en Bentonville, otra pequeña ciudad de Arkansas. Cuando Walton

abrió esta tienda su suegro negoció un alquiler de 99 años. Sam Walton no repetiría el desastre de Newport, de eso estaba seguro.

Pronto aquella tienda en Bentonville había triplicado su volumen y obtenido comparables ganancias con las de Newport. Walton tenía una estrategia única: eligió pasar lo que había ahorrado en compras a sus proveedores al cliente con la visión de hacer en volumen lo que sacrificaba en margen.

Walton estaba convencido de que la idea del autoservicio y del descuento sería el futuro. Comprar barato, apilarlo alto, y venderlo barato, era su lema. En 1962, otros pensaron como Walton, pero a diferencia de los demás, él se centró en el cliente. Ellos perdieron la disciplina cuando Walton encontró nuevas formas de reducir costos prácticamente cada día. Cuando se acumularon ahorros en los costos, él pasó los ahorros al cliente, y eso se convirtió en su fórmula de éxito y la religión de las tiendas Wal-Mart hasta la actualidad. Walton estaba totalmente concentrado en el cliente. Por ejemplo, si el precio de lista era de 2 dólares pero el pagaba sólo 50 centavos, su sobrecarga sería de sólo el 30 por ciento. No interesaba cuánto pagaba, si hacía un gran negocio, siempre lo pasaba al cliente, y los clientes se daban cuenta y votaban por Wal-Mart.

Walton puso su primer Wal-Mart en Rogers, Arkansas. Cuando abrió la primera tienda Wal-Mart, Walton comenzó a salir del negocio de las tiendas de ramos generales. Pero la mayoría de los operadores de esas tiendas, en aquella época no podían cambiarse los lentes del viejo paradigma. Estaban haciendo lo que hace la mayoría de la gente, yendo para atrás en el futuro.

Su primera tienda Wal-Mart tenía 5.000 metros cuadrados y vendía de todo, desde indumentaria de niños a libros y repuestos para autos. Los anuncios en los periódicos decían que Wal-Mart vendía solamente artículos de primera calidad. Walton abrió una docena de tiendas, una tras otra, en los seis años previos al inicio de su cotización en Bolsa en 1970. Entre 1976 y 1980 Walton abrió 151 nuevas tiendas. Le encantaba explorar nuevos lugares en un avión pequeño que piloteaba él mismo. Volaba bajo, sobre una ciudad. Una vez que había elegido un sitio, aterrizaba y después hacía un negocio.

Wal-Mart insistía en que no trataría con representantes de ventas de los fabricantes. Los fabricantes tenían que enviar a sus propios ejecutivos. Wal-Mart se ahorraba un 6 por ciento en comisión haciendo eso. Wal-Mart no autorizó ninguna decoración de oficinas ejecutivas, pero se convirtió en la compañía más avanzada tecnológicamente en ventas al por menor. Walton reconoció que la clave para mantener bajos costos y ganancias altas era el control de inventario, ordenando los productos necesarios en la cantidad necesaria. Muy poco inventario significaba pérdida de ventas; demasiado inventario significaba excesivo costo, control de inventario, en giro, requería control de información.

¿Qué era lo que vendía? ¿Qué había en las tiendas? ¿Qué se había pedido? ¿O se había vuelto a pedir? Por lo tanto, Wal-Mart era una de las primeras grandes cadenas que instaló códigos de barras en las cajas registradoras conectadas a una computadora central. Luego la compañía instaló un sistema de comunicaciones satelitales que emitía los datos desde las tiendas hacia Bentonville, la sede. A principios de los 90 la empresa había gastado más de 500 millones en su red de comunicaciones.

La tecnología satelital expandió la habilidad de Wal-Mart de controlar el imperio y achicó las distancias a lo largo de la línea de comando de Wal-

Mart, desde tienda a casa central, desde centros de distribución y aún hasta las plantas de los fabricantes. Y el centro computarizado permitió observar la manera en que la gente compraba y recogía información de los clientes y el comportamiento de compra. Sam Walton, por lo tanto, convirtió el flujo de las transacciones de productos en un conocimiento profundo y sistemático de las preferencias de los clientes, sensibilidad del precio, y comportamiento de compra. Su “mercadeo” de precisión reemplazó el “mercadeo” de conjeturas. El conocimiento de cliente de Wal-Mart ayudó a reducir la disfuncionalidad de falta y de exceso de inventario. Sam Walton escuchó lo que las transacciones le decían sobre el cliente.

La compañía tenía quince aviones para ahorrar dinero en transporte en oficinas regionales. Los ejecutivos dormían de a dos por habitación y manejaban los autos de alquiler más baratos. Viajar desde Bentonville, en vez de establecer oficinas regionales, le ahorró a la compañía 2 por ciento en ventas anualmente. Había muchos círculos virtuosos en Wal-Mart. Un competidor podía verlos y comprenderlos. Pero era extraordinariamente difícil emularlos.

Sam Walton viajó sólo una vez en primera clase, siempre se ajustaba a la política de la compañía y hasta compartía la habitación en los hoteles, como los demás. En una reunión, se puso de pie para mostrarle a todos la marca de su camisa: “Wal-Mart,” exclamó: “50 dólares, ¿y los pantalones? “Wal-Mart” por 16 dólares.”

Esta se ha convertido en toda una filosofía de negocio a tal grado que instauró un punto en su decálogo, donde hace alusión al control de gastos, lo que es un ejemplo de tenacidad y eficiencia.

Sam Walton cambió la manera de hacer compras. Aprendió todas las reglas de la venta al por menor primero, luego las rompió, reconociendo que los nuevos paradigmas de autoservicio y descuento pudieron dar resultado en los pueblos pequeños y rurales de América. Nos enseñó los valores de negocio universales, como la frugalidad, la disciplina, y estar centralizado en el cliente siempre. Si todo alrededor de Sam Walton cambiara durante su vida de hombre de negocio, el jamás se desprendería de esas características.

En resumen tenemos las historias paralelas desde la creación hasta su fusión, Sam Walton se adentró al mundo del autoservicio en 1950 con su primera tienda Walton's 5-10 en Bentonville, Arkansas, Estados Unidos, manejando como principio la mentalidad de que el cliente siempre tiene la razón.

1950 Primera tienda Waltons.

1962 Primera tienda Wal-Mart con el concepto Precios Bajos.

1970 Primer Centro de Distribución en E.U.

1972 Wal-Mart comienza a cotizar en la Bolsa de Valores.

1983 Inicia SAMS Club en Midwest City, Oklahoma.

1988 Se abre el primer Wal-Mart Supercenter.

1990 Wal-Mart se convierte en el detallista No. 1 de Estados Unidos.

Paralelamente en México, los hermanos Jerónimo, Plácido y Manuel Arango revolucionaron la forma de vender y crearon el concepto de autoservicio con artículos domésticos y ropa a precios más baratos. Así nació Aurrerá, que en vasco significa adelante.

1958 Primera tienda Aurrerá (Bolívar).

1960 Inicia Superama.

1964 Nace Restaurantes Vips.

1970 Inician sus operaciones Suburbia y Bodega.

1976 Primer Centro de Distribución en México.

1978 Se inaugura El Portón.

Fusionando lo mejor de dos mundos, 1991 marca el inicio de una nueva etapa para Wal-Mart y Cifra, con quienes surge el primer antecedente de lo que hoy es Wal-Mart de México.

1991 Se crea la División Internacional de Wal-Mart Stores y se firma un convenio de asociación con Cifra. Nace el primer SAMS Club en México.

1993 Inicia operaciones Wal-Mart Supercenter.

1994 Se incorporan a la asociación Suburbia, Vips y Distribuidora Cifra Wal-Mart, S.A. de C.V.

1997 Wal-Mart compra la mayoría de las acciones y adquiere el control de la empresa.

2000 Cambia el nombre de Cifra a Wal-Mart de México.

2001 Los almacenes Aurrerá se convierten en Wal-Mart Supercenters y Bodegas Aurrerá, con lo que desaparece el formato que abrió brecha en esta odisea.

De esta manera Wal-Mart transformó a México en la joya de la corona y en una operación tan rentable que hoy es la segunda empresa por capitalización bursátil de la región, después de Petrobras. Su fórmula: precios bajos, escasos costos, fuerte poder de negociación y expansión regional.

# Identidad Organizacional.

**MISIÓN Wal-Mart de México: Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas.**

Esta se hace realidad a través de un concepto particular que se vive y se reafirma día a día conocida como Cultura Wal-Mart, que se traduce a la forma en que debemos pensar y actuar todos quienes trabajamos en esta compañía y el reflejo de ésta se da en tres aspectos:

- La forma en que se nos trata a los asociados.
- La forma en que damos el servicio a cada uno de nuestros clientes.
- La forma en que se administra el negocio.

Este primer punto es la clave el éxito, por que a través de él es como podemos hacer de Wal-Mart el mejor lugar para trabajar, por lo tanto la cultura es una ayuda para la Misión que tenemos, significa alcanzar excelentes resultados a través de las personas.

Quiero hacer énfasis en este punto ya que es la diferencia entre una compañía de gran éxito y las demás.

1. En la gran mayoría de las compañías se estila obtener resultados a costa de la gente, tratando a los empleados como un elemento nulo en valor como personas, al ser duros con ellos haciéndolos actuar mediante el miedo a cometer algún error y recibir un castigo.
2. Y como ya lo había anticipado hay una alternativa de gran valor en la obtención de resultados, esta es hacer las cosas a través de la gente, reconociendo que todos podemos ser fuente de muy buenas ideas por que son los que tienen contacto con el cliente,

trasmitiendo confianza para que se expresen libremente, conociendo sus puntos buenos y motivándolos y apoyándolos a crecer.

De esta forma reconozco que la compañía tiene una visión muy ambiciosa con todos nosotros es tal su compromiso que puedes carecer de algunas aptitudes, pero en cuanto la actitud hacia la cultura Wal-Mart no se perdona su falta de aplicación, resultando en ubicar a la compañía entre los primeros diez lugares con el mejor ambiente laboral a nivel nacional.

La plataforma que se usa como soporte de la cultura Wal-Mart son sus tres principios básicos, de los cuales toda acción que se lleva dentro de la compañía gira en torno de ellos:

1. Respeto por el individuo.
2. Servicio al cliente.
3. Búsqueda de la excelencia.

El respeto por el individuo es el principio que más me ayuda dentro de mi desempeño profesional, ya que este es un valor universal que ayuda a obtener buenos resultados y la interacción con todos los asociados a cargo se facilita al no agredir la dignidad de cada persona, todo el trabajo hecho por tus asociados se obtiene sin que éstos se sientan explotados y lo entregan como una contribución de su parte hacia la compañía, derivada del compromiso que adquieren con la compañía al sentirse parte importante de ella.

El respeto por el individuo genera un buen ambiente de trabajo lo que da paso a que cada uno de nosotros brinde un servicio de calidad al saber que el respeto que me dan a mi lo debo dar a quien solicite mi ayuda, esta última idea se fortalece con una regla de la cultura Wal-Mart

que es **la regla de platino** y dice *“tratar a los demás como quieres ser tratado es bueno, pero es mejor tratar a los demás como ellos quieren ser tratados”*, de igual forma el saber que Wal-Mart me respeta como individuo, me da la confianza y motivación para buscar superarme continuamente a través de las formidables herramientas que la compañía pone a mi disposición, y con esto se cumple con el principio de búsqueda de la excelencia.

El servicio al cliente, es algo que se debe agradecer a Wal-Mart, como ya lo he mencionado en algún punto de este trabajo, esta empresa se ha caracterizado por ser punta de lanza en todo lo que hace, y haciendo una labor retrospectiva la mayoría de nosotros conocemos el mal trato y servicio deficiente, que en muchos lugares le daban al cliente, sin que las organizaciones tuvieran en mente que existen por sus clientes, de esta forma Wal-Mart desde su creación siempre a dado esta prioridad a su clientela, reafirmando este compromiso en su **regla de oro** que es la de *“1.- El cliente siempre tiene la razón. 2.- En caso contrario volver al punto no.1”*. de esta forma se comprueba que como asociado no tienes otra labor con mayor prioridad que dar el mejor servicio a tus clientes ya sean estos internos o externos.

El servicio al cliente además de ser una parte de la cultura Wal-Mart, ha resultado ser una ventaja competitiva que da resultados sorprendentes a tal grado que la competencia a adoptado las mismas atenciones que Wal-Mart da a cada uno de sus clientes, y es aquí donde se confirma el agradecimiento que pedí párrafos atrás.

En lo que respecta a la búsqueda de la excelencia, la empresa siempre a tenido una visión de grandes escalas, no se ha propuesto cumplir objetivos mediocres que no ayudan a la organización, de hecho la mediocridad no tiene cabida ni futuro en Wal-Mart, al interior de la compañía se desarrollan y se ponen al alcance de todos los asociados,

múltiples herramientas que los ayudan a superarse continuamente tanto en sus actitudes como en sus aptitudes lo cual favorece a la compañía, al contar con una base de talento que respalda todas las actividades que se ejercen en el diario acontecer de las operaciones.

La búsqueda de la excelencia es una constante para todos nosotros ya sea en el plano personal o laboral y me refiero a esto con ejemplos del plano personal a la implementación de asesorías para personas que quieran cursar niveles desde educación primaria hasta preparatoria en su sistema abierto, así cada examen que apruebe el asociado en estos niveles es pagado por la compañía, y a asociados que deciden estudiar nivel superior se le apoya respetando el turno en el que asisten a clases y al sumar esto con otras características, estos asociados son incluidos en un programa llamado “asociados de alto potencial” (ADP`s), lo que les brinda la posibilidad de crecer dos escalafones de manera inmediata, de acuerdo al puesto en el que se encuentren en ese momento. Por otro lado en el plano laboral los objetivos que nos marca la empresa siempre buscamos superarlos, al ser un reto hacia nosotros mismos, a nuestra capacidad de hacer las cosas, y de no dejar perder el orgullo de trabajar en la compañía No. 1 del autoservicio.

A través de las Diez reglas de Sam Walton se ha regido la compañía desde sus inicios lo que a marcado una diferencia en la forma de hacer negocios

### Las Diez Reglas de Sam Walton

- 1.- COMPROMÉTETE con tu negocio.
- 2.- COMPARTE.- tus beneficios con todos tus asociados, y trátalos como socios.

3.- MOTIVA.- a tus empleados. Dinero y propiedad por sí solos no son bastante, constantemente, día a día, piensa en nuevas e interesantes maneras de motivar y retar a tus empleados. Plantea objetivos altos, estimula la competencia, haz que intercambien los trabajos para que se reten unos a otros. Mantén a todos esperando a ver cuál será el próximo truco, no te conviertas en predecible.

4.- COMUNICA.- todo lo que puedas a tus empleados, cuanto más sepan, más comprenderán, cuanto más comprendan, más se esmerarán. Información es poder, y el beneficio que consigues al dar poder a tus empleados es mayor que el riesgo de que la información llegue a tus competidores.

5.- APRECIA.- todo lo que los empleados hagan por el negocio. Nada puede sustituir unas pocas, bien escogidas, oportunas, sinceras palabras de elogio, son totalmente gratis, y valen una fortuna.

6.- CELEBRA.- los éxitos. Halla algo de humor en los fracasos, no te tomes demasiado en serio, suéltate y todos a tu alrededor se soltarán, diviértete, muestra entusiasmo siempre

7.- ESCUCHA.- a todos en tu empresa. Y piensa en maneras de hacer que hablen, los tipos en la línea del frente, los que normalmente hablan con el cliente son los únicos que saben lo que está pasando ahí fuera. Mejor que descubras qué saben es en esto que está la calidad total. Para empujar la responsabilidad hacia abajo en tu organización y forzar las buenas ideas a bullir, has de escuchar lo que los empleados tratan de decirte.

8.- EXCEDE las expectativas de tus clientes, si lo haces, volverán una y otra vez, dales lo que quieren y un poco más, deja que se den cuenta de que les aprecias. Las dos palabras más importantes que jamás he

escrito estaban en el rótulo del primer Wal-Mart: "Satisfacción Garantizada". Siguen ahí y han marcado la diferencia

9.- CONTROLA tus gastos mejor que tus competidores. Es ahí donde siempre puedes encontrar tu ventaja competitiva.

10.- NADA a contracorriente. Ve en la otra dirección, ignora la sensatez convencional, si todo el mundo lo hace de una manera, ésta es una buena oportunidad para que encuentres un nicho a base de ir exactamente en la dirección contraria, pero prepárate porque habrá mucha gente que te estará diciendo que has tomado el camino equivocado.

## Entrégate a tu negocio, cree en él más que nadie.



# Formatos de negocio.

1. **Wal-Mart Supercenter:** Hipermercados que ofrecen el más amplio surtido de mercancía; desde abarrotes y perecederos, hasta ropa y productos en general. Propuesta de valor: precio y surtido.

Esta dirigido a un segmento de mercado socioeconómico del tipo medio alto.

Tiene una superficie de piso de ventas total de 8,160 m<sup>2</sup>, su participación en ventas de todos los negocios de Wal-Mart es del 28%, y su distribución geográfica es la siguiente:



Región	No. Unidades	Región	No. Unidades
Noroeste	20	Norte	16
Noreste	16	Centro	43
Metropolitana	39	Suroeste	3
Sureste	48		

2. **Bodega Aurrera:** Tiendas de descuento austeras que ofrecen mercancía básica, alimentos y artículos para el hogar. Propuesta de valor: precio.

Este formato esta dirigido a un segmento de mercado socioeconómico medio bajo.

Tiene una superficie de piso de ventas total de 3,040 m2, tiene una participación en ventas del 34% y su distribución geográfica es la siguiente:



Región	No. Unidades	Región	No. Unidades
Noroeste	19	Norte	28
Noreste	18	Centro	169
Metropolitana	133	Suroeste	32
Sureste	48		

3. **Superama:** Supermercados ubicados en zonas residenciales.  
Propuesta de valor: calidad, conveniencia y servicio.

Este formato atiende a un segmento de mercado socioeconómico alto, se ubican estas tiendas en zonas residenciales.

Tiene una superficie de piso de ventas total de 1,650 m<sup>2</sup>, tiene una participación en ventas del 5% y su distribución geográfica es la siguiente:



Región	No. Unidades	Región	No. Unidades
Noroeste	Sin presencia	Norte	Sin presencia
Noreste	Sin presencia	Centro	20
Metropolitana	44	Suroeste	Sin presencia
Sureste	4		

4. **SAM'S Club:** Clubes de precios al mayoreo con membresía, enfocados a negocios y a consumidores que compran por volumen. Propuesta de valor: precio líder, volumen, mercancía nueva y diferenciada.

Tiene una superficie de piso de ventas total de 7,520 m<sup>2</sup>, tiene una participación en ventas del 27% y su distribución geográfica es la siguiente:



Región	No. Unidades	Región	No. Unidades
Noroeste	11	Norte	7
Noreste	8	Centro	25
Metropolitana	18	Suroeste	7
Sureste	15		

5. **Suburbia:** Tiendas de ropa dirigidas a familias de ingreso medio: ofrece moda y calidad al mejor precio. Propuesta de valor: moda básica y precios atractivos.

El segmento de mercado que atiende esta enfocado al extracto socioeconómico medio alto.

Tiene una superficie de piso de ventas total de 4,120 m<sup>2</sup>, tiene una participación en ventas del 4% y su distribución geográfica así:



Región	No. Unidades	Región	No. Unidades
Noroeste	Sin presencia	Norte	3
Noreste	6	Centro	23
Metropolitana	39	Suroeste	3
Sureste	9		

**6. Restaurantes (Vips, El Portón, Ragazzi, El Malecón y La Finca):** Cadenas de restaurantes reconocidos por su servicio, calidad, precio y ubicación. Propuesta de valor: precio, servicio, calidad y comodidad.

Las especialidades que se tienen en estos formatos de restaurantes son de forma respectiva: comida con platillos variados, sus platillos se enfocan a comida típica de nuestro país, comida italiana es su especialidad, los mariscos son los platillos fuertes en este formato y por ultimo recetas tradicionales.

Tiene una capacidad promedio en asientos de 228 y una participación en ventas del 2% y su distribución geográfica así:



Región	No. Unidades	Región	No. Unidades
Noroeste	17	Norte	15
Noreste	18	Centro	80
Metropolitana	179	Suroeste	15
Sureste	43		

Algunos de estos restaurantes cuenta en su interior con el formato conocido como **tiendas Vips** en las cuales podemos encontrar, artículos novedosos, revistas, libros, farmacia y productos varios a un precio atractivo.

7. **Banco Wal-Mart:** Unidades bancarias que ofrecen productos financieros a nuestros clientes y socios. Propuesta de valor: transacciones bancarias tan fáciles de realizar como ir al súper.

Este formato de negocio es el de más reciente creación en el cual se están tomando las reservas necesarias en su despegue, ya que este servicio es un nuevo reto para la compañía al no tener experiencia en el ramo bancario.

Los negocios de autoservicio, clubes de precios, tiendas departamentales y restaurantes reciben apoyo de todos los asociados que laboran en nuestros edificios de oficinas. Llamamos *staff* al equipo que apoya a la operación.

Existen dos tipos de staff: directo e indirecto. El staff directo es aquel que da servicio a un formato de negocio exclusivamente; el indirecto apoya a todos los formatos por igual.

Las áreas de staff incluyen Compras, Recursos Humanos, Personal, Legal, Fiscal, Contraloría, Asuntos Corporativos, Mercadotecnia, Comunicación Interna, Bienes Raíces, Construcciones, Mantenimiento, Prevención de Pérdidas, Auditoria, Fundación Wal-Mart, Finanzas, entre otras.

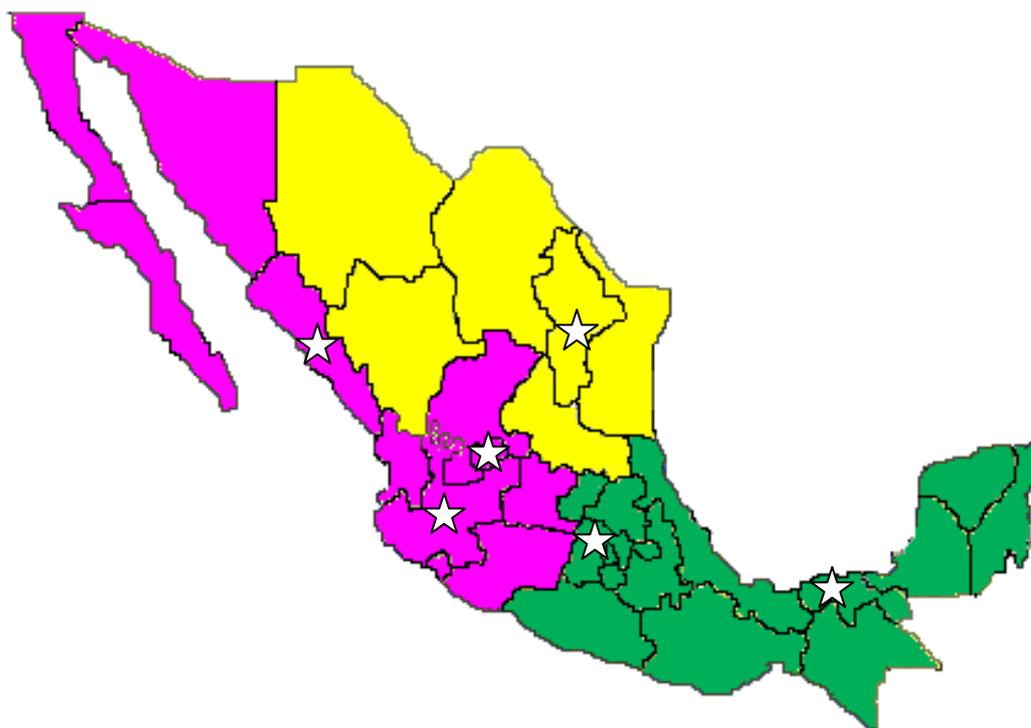
8. **Logística:** Una de las ventajas competitivas de Wal-Mart es la forma en que hacemos llegar la mercancía a las unidades de negocio.

Desde nuestros Centros de Distribución, ubicados de forma estratégica, se envía la mercancía a todas las unidades de negocio de manera oportuna, correcta y a bajo costo.

El área de Logística tiene como objetivo asegurar el flujo eficiente de mercancía, desde el proveedor hasta la unidad de venta. Gracias a este trabajo, nos distinguimos por ofrecer productos con la mejor variedad, calidad y frescura. El servicio oportuno y eficiente hacia las unidades de todo el territorio nacional beneficia a nuestros clientes.

En logística de Wal-Mart nuestra Misión es:

**Contribuir a la competitividad de Wal-Mart de México, asegurando un flujo eficiente y eficaz de mercancía desde el proveedor hasta el consumidor, con un equipo talentoso y comprometido con nuestros valores y principios.**



Región	No. Cedis	Región	No. Cedis
Monterrey	4	Guadalajara	3
Culiacán	1	Edo. Méx.	6
Villahermosa	3	Aguascalientes	1

De esta forma la red de logística atiende tres regiones en las que se dividió el territorio nacional.

Cedis Secos: son ocho los cuales se ubican uno en Monterrey, uno en Guadalajara, uno en Aguascalientes, uno en Villahermosa, uno en Culiacán y tres en el estado de México los cuales son Cuautitlán, Santa Bárbara y Chalco.

Cedis perecederos: estos son cuatro y se ubica uno en Monterrey, uno en Guadalajara, uno en Villahermosa y el más grande y con tecnología sofisticada de todo Latinoamérica San Martín Obispo en el Estado de México.

Cedis Sam`s: estos son solo tres los cuales se ubican uno en Monterrey, uno en Villahermosa y el primero de este formato San Martín Obispo en el Estado de México.

En cuanto al formato de Suburbia se tiene un Cedis en Naucalpan Estado de México y maneja bodegas remotas en Monterrey, Guadalajara y Puebla, conocidos como center point.

Para completar el ciclo de lo que es la logística también se tiene un Cedis de Devoluciones, ubicado en Santa Bárbara en el Estado de México.

Sin lugar a duda el que Wal-Mart cuente con una red logística de esta magnitud hace que se soporte de forma eficiente la expansión que ha tenido de forma exponencial en todos los formatos de negocio que se expusieron anteriormente, siempre con el objetivo de reducir los costos en cada momento, para que estos se puedan trasladar a los clientes en tiendas con los artículos a los mejores precios del mercado.

Aunque para los años 70`s había una noción de centralizar la distribución de la mercancía, los antecedentes históricos en cuanto a la logística de Wal-Mart son:

Año	Logro
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Join venture inicia negociaciones con Wal-Mart para operar el primer Cedis.</li> <li>• En junio inicia el área de logística dando servicio a Sam`s vía terciaria.</li> </ul>
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de este año y hasta 1999 es la etapa de consolidación de la distribución centralizada.</li> </ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decide Wal-Mart invertir en distribución centralizada</li> <li>• Se crea la primera operación de cruce de andén en Cuautitlán.</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de operaciones del centro de distribución Suburbia.</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan los primeros intentos de resurtido en Supercenter.</li> <li>• Cedis Guadalajara inicia operando frutas, verduras y pescado fresco.</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de este año y hasta 2004 comienza la expansión</li> </ul>

	<p>de la red de logística.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arranca frutas y verduras cabeza de Juárez.</li> <li>• Se consolidan lo equipos de planogramación bajo la supervisión de logística.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se consolida resurtido automático, lo cual implica que el sistema sugiere, la tienda puede hacer modificaciones en pedido y el sistema lo consolida.</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arranca Cedis de Sam's Club en San Martin Obispo.</li> <li>• Se inicia la operación de center points de Suburbia.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia operaciones Cedis Secos en Guadalajara.</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arranca Cedis Monterrey.</li> <li>• Se crea el grupo de aperturas, cuya función radica en tomar la nueva tienda desde doce semanas antes de la apertura y hasta ocho semanas después de la misma con el fin de mantenerla surtida.</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inician operaciones en el Cedis perecederos en San Martin Obispo único en su tipo en América Latina, con lo que Wal-Mart una vez más demuestra su gran visión.</li> <li>• Se inicia con el resurtido automático de perecederos.</li> <li>• Se inician pruebas de CPFR (Colaborative Planning Forecastin Replenishment), el cual consiste en buscar que el proveedor ayude a hacer mas eficiente la Cadena de Suministro.</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia en Cuautitlán pruebas con el costeo basado en actividades.</li> </ul>

2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entra en funcionamiento Cedis secos Santa Bárbara.</li> <li>• En Villahermosa inicia Cedis perecederos y Sam´s Club</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se abre el Cedis secos Chalco.</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continúa la expansión de los Cedis secos con la apertura de Villahermosa.</li> </ul>

De esta manera tomo a Wal-Mart alrededor de 16 años consolidar la red logística con que cuenta hoy en día, la cual se fue adecuando a las necesidades que se vieron aumentadas en función del crecimiento en número de las unidades de venta.

## Organigrama de logística



## Desempeño profesional.

En un día martes 31 de octubre del año 2000, inicié mi historia dentro del mundo del autoservicio, con tan solo 18 años de edad, recién egresado de la carrera técnica en programación y con pleno desconocimiento de lo que era un trabajo formal, ingrese a Wal-Mart México (en los sucesivos representadas por las siglas W\*M) , como auxiliar operativo en el departamento de prevención de pérdidas del *centro de distribución* (en lo sucesivo CEDIS )Cuautitlán.

Iniciaba así este viaje hasta este momento de ocho años, por el mundo de la logística que al tratarse de W\*M siempre ha sido de vanguardia en el tema ya que revoluciona constantemente este concepto.

En estos primeros tres años pude conocer un gran cúmulo de terminologías que se aplican en la distribución de mercancías centralizadas y los procesos internos que hacen latir el corazón de uno de los eslabones más importantes en la cadena de suministro.

Inicialmente se presentó ante mí la responsabilidad de hacer cumplir las políticas y procedimientos de la compañía alineado con el objetivo de cuidar que la eficiencia de la compañía, para que esta no se vean mermadas por pérdidas de diversa índole, que se originan en todo el proceso que se da a las mercancías que se pueden adquirir en cualquiera de nuestras tiendas.

En primera instancia conocí la forma en que funciona un inventario perpetuo dentro de la red logística para productos de baja rotación pero de primera necesidad para las tiendas, el área encargada de manejar estos artículos es conocida como “STAPLE STOCK”, cuyo objetivo es ingresar en el inventario mercancías paletizada, donde se revisa la cantidad de cajas totales en el pallet cuidando la base por la altura (conocido como Ti Hi), la calidad y fecha de caducidad, fecha de

producción del lote en el caso de medicamentos así como la administración de la ubicación física y por sistema de las mercancías en los anaqueles de almacenaje. Las partes que integran esta operación son:

- Break Pack (farmacia).
- PTL (por sus siglas en ingles Put To Light).
- Case pack.
- Case Lot.

El inventario que se maneja aquí se controla mediante el PEPS, es aquí donde radica la importancia de vigilar los requerimientos antes mencionados para que se tenga un excelente control de la mercancía existente, la mercancía que representa el mayor pesos para el uso de este sistema es la de Break Pack Farmacia, ya que es primordial el control perfecto para evitar mermas en el inventario por caducidad vencida.

En la parte de PTL se maneja un sistema mediante el cual se distribuyen mercancías que son de baja rotación en tienda y algunas otras que por la naturaleza de la misma no son requeridas en tienda por cajas sino por pieza, el sistema de surtido funciona a través de luces que encienden a lo largo de un riel, y que de igual forma presenta el número de piezas necesario para la tienda a la que se está surtiendo y al depositar el asociado la mercancía oprime la luz que encendió.

En cuanto al proceso de Case Pack, se encarga de la distribución de mercancías de marca propia las cuales se bajan de las reservas de los anaqueles para que sean surtidos caja por caja en piso, para que posteriormente se envíen a cruce de anden se distribuyan a la tienda correspondiente.

Por último Case Lot se encarga de surtir mercancía de consumos internos que se utiliza en tiendas que puede ser desde detergentes para el lavado de maquinaria, envolturas para alimentos hechos en tienda y las bolsas en que llevamos las mercancías que compramos.

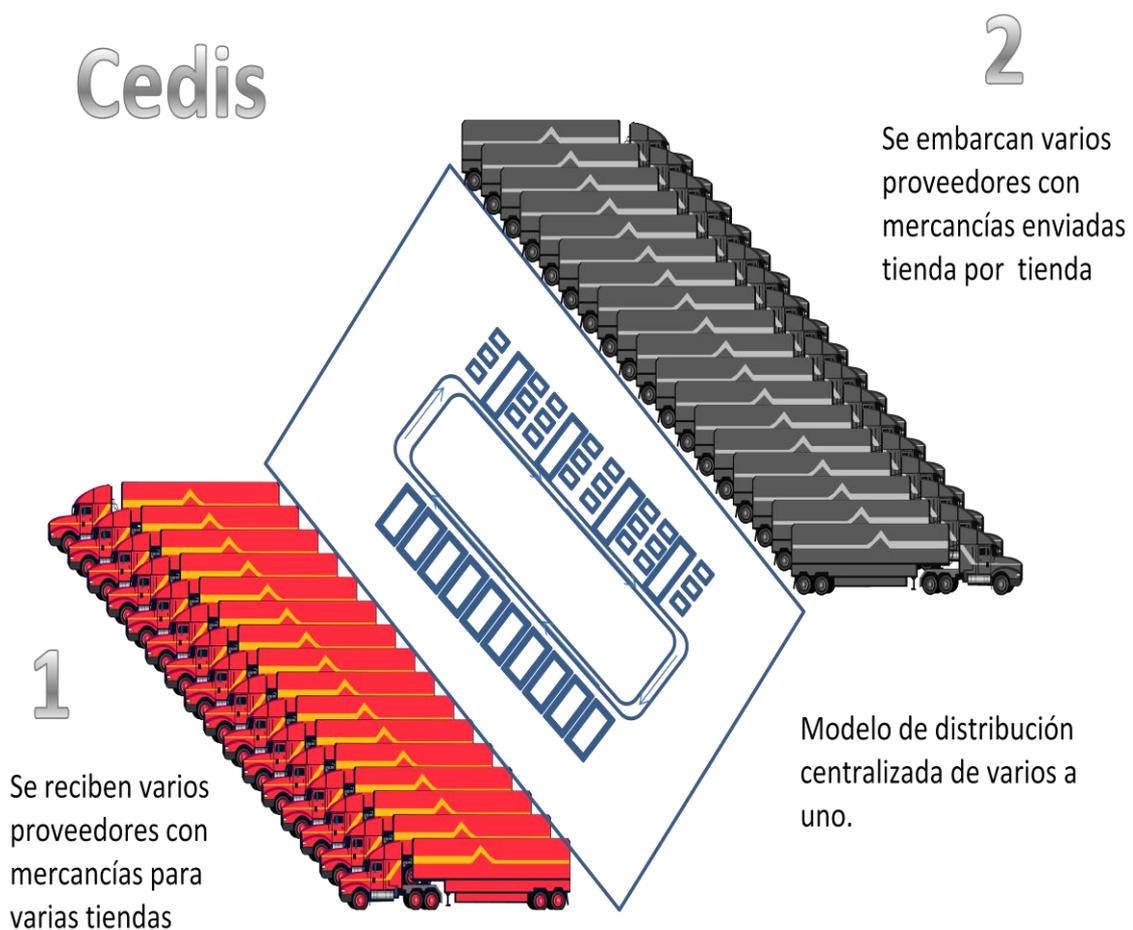
Es importante mencionar mi experiencia en el proceso de mercancías de alta rotación que constantemente necesitan resurtirse a tiendas por el consumo cotidiano, y éstas son manejadas en el cruce de andén, el cual se compone de tres fases, el recibo, proceso y embarque.

En el área de recibo se hace la recepción de mercancías de diversa índole la cual se clasifica en los siguientes tipos de recibo de acuerdo con las características de presentación de las mercancías para su distribución.

- Recibo Regular: se da entrada a mercancía cuando la distribución del producto es por múltiplo de tarima, un solo código de barras y una misma orden de compra, (una etiqueta por tarima).
- Recibo Carga suelta: conocido como Loose Freight, siempre que la caja contenga un solo código de barras y el numero de artículos sea el mismo en todas las cajas, (una etiqueta por caja).
- Recibo Consolidado: el cual se emplea para ingresar la mercancía contengan diversos artículos con diferentes códigos de barras de una misma orden de compra, (una etiqueta para varios artículos en una caja)
- Recibo Manual: se dará entrada a la mercancía cuando la caja contenga paquetes de venta de un solo código de barras y el proveedor haya hecho previamente la separación de la mercancía por tienda,(una etiqueta para n numero de piezas de un mismo articulo).

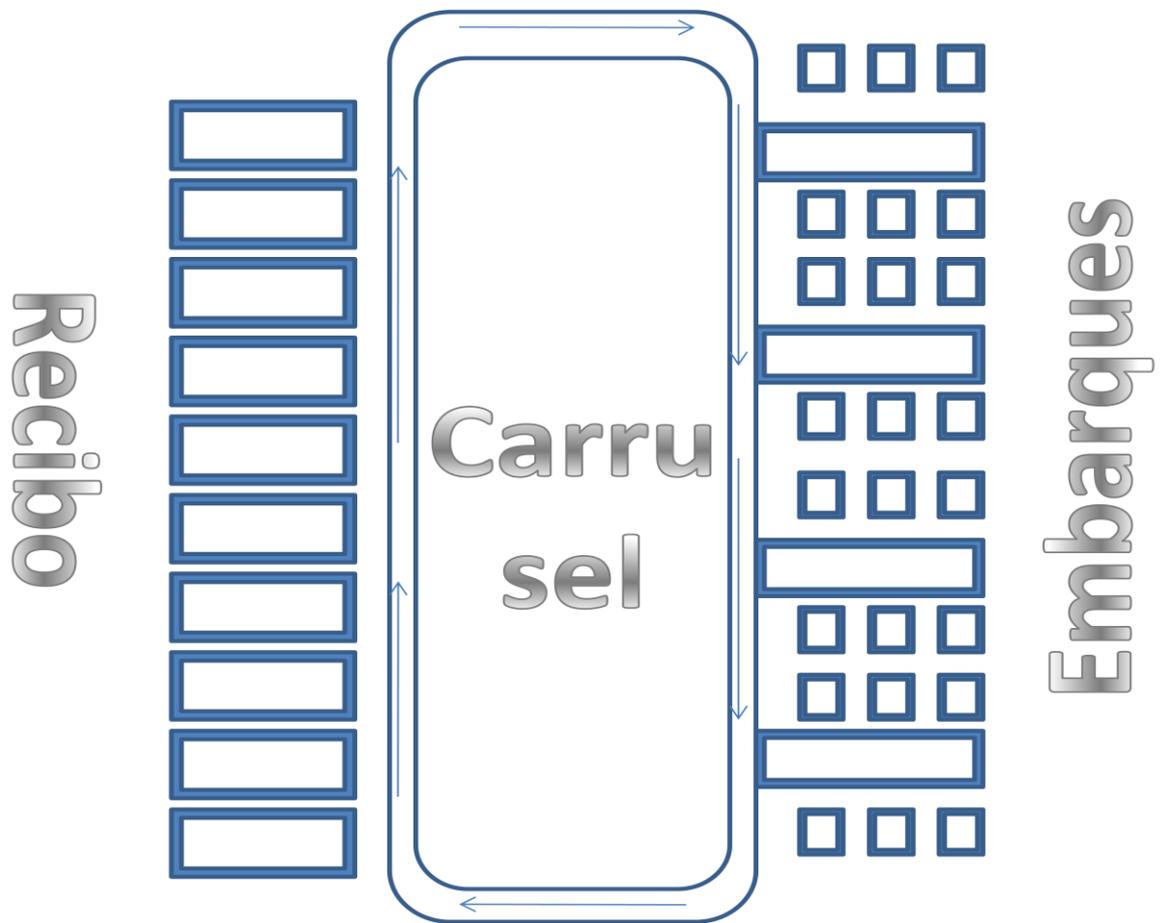
- Recibo Put to light: en este se verifica la mercancía por pieza ya que esta se distribuirá de igual forma a las tiendas por lo que se debe asegurar el 100% al recibir, (una etiqueta por caja, la cual será abierta para distribuirse por pieza).
- Recibo Staple Stock: se recibe mercancía por tarima para posteriormente ser almacenada en anaqueles, por lo que se cuida la base por la altura de la mercancía, (una etiqueta por tarima).
- Para los centros de distribución de perecederos se recibe por peso de los productos, de acuerdo con el tipo de mercancía que se esté manejando.

En la siguiente imagen se muestra como funciona la distribución centralizada y los proceso que intervienen en la misma.



Después de que el proveedor ya entregó su mercancía en recibo esta área envía la mercancía al área de proceso cuyo objetivo es el de garantizar la correcta ubicación de la mercancía en la distribución de la misma hacia las tiendas optimizando los flujos y mano de obra. El área de proceso se compone de tres formas de distribuir la mercancía.

- Carrusel: se distribuye la mercancía en tres fases desde que recibo deja la mercancía de diferentes proveedores en el buffer de alimentación, el riel del carrusel que se alimenta con mercancía antes mencionada, para que posteriormente sea desviada a los brazos del carrusel donde ya se tienen en cada uno ubicadas las tiendas a donde se enviará mercancía, las características de la mercancía que se maneja aquí son de cajas con bordes regulares y de peso regular, que permitan un rápido estivado en las tarimas ubicadas en los brazos, lo que permite que se procese en este lugar del 70 al 75% de la mercancía que ingresa al Cedis.
- Master Pallet: en este lugar se procesa mercancía que presenta empaques de bordes irregulares, de pesos excesivos, como sacos de azúcar, semillas etc., en este lugar se procesa entre el 7 y 9% de la mercancía que ingresa al Cedis.



Para la parte final del proceso se encuentra el área de embarque que tiene como objetivo garantizar la correcta carga de la mercancía con el fin de abastecer las unidades de negocio, abatiendo costos de transporte mediante una eficiente optimización de carga.

Este objetivo se cumple al enviar mercancía de forma paletizada y complementando el volumen del remolque con embarques a piso o desarmando tarimas de mercancía ligera y copeteando la estibas en el interior del remolque.

Una vez lleno el remolque de tráiler este se envía a un patio para que desde ahí el área de transportes lo envíe de acuerdo con el horario de recibo de las tiendas, el tiempo máximo desde que se recibe la mercancía del proveedor y hasta que se envía la mercancía a la tienda

es de 48 horas, pero al interior de la nave entre recibo y embarque debe ser de 24 horas.

En este lugar laboré hasta julio de 2003, cuando fui transferido al CEDIS del formato de Suburbia, para este momento hacia un año que había terminado la preparatoria abierta y cursaba el segundo semestre de la licenciatura en contaduría de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan.

Una vez en el CEDIS la Naranja, recién promovido a auxiliar administrativo, aun en el departamento de prevención de pérdidas logre formar un cumulo importantísimo de conocimientos, aprendizaje y lecciones de vida que han forjado una base solida en mi vida profesional.

Este lugar considero que era un tanto rústico, en comparación con los demás Cedis que integran la red de logística de Wal-Mart, tanto en instalaciones como en la tecnología que se emplea para el manejo de la mercancía, aunque el objetivo era el mismo que el de los demás y se cumplía.

No obstante en este Cedis se dio un gran auge al servicio logístico de recolección de mercancías a domicilio de los proveedores conocido como "Back Haul" que era un valor agregado de este Cedis, que fue quien mostró al resto de la red logística de Wal-Mart la importancia de brindar este servicio por los buenos resultados que estaba dando en números así como el beneficio de que las mercancías eran colocadas en el piso de ventas de tiendas en tiempo y forma eficiente.

En este Cedis solo se recibía mercancía de dos maneras, la primera y con la que se distribuía la mayoría, era colgada y se manejaba mediante rieles, la segunda forma era en caja misma que podía ser nacional o de importación.

En este mismo CEDIS los últimos siete meses que trabaje en éste, participe en el departamento de aseguramiento de calidad, don de se vela por que todos los procedimientos se cumplan, con el fin de que la mercancía distribuida a tiendas llegue en las mejores condiciones para el cliente, desde que cumpla con todas las normas de calidad, hasta la cantidad requerida en tienda ni más ni menos para que los inventarios no se alteren.

Era ya marzo de 2006, en ese momento cursaba el séptimo semestre de la licenciatura, y en realidad iniciaba en mi un sentimiento de insatisfacción profesional al no haber logrado una promoción más después de casi tres años de tener la primera, para esto ya me había puesto un ultimátum a mi estadía en esta compañía, teniendo el siguiente propósito, que si en mayo de ese mismo año no obtenía otra promoción tendría que decir gracias y adiós a Wal-Mart, no estaba dispuesto a seguir reprimiendo mis deseos de crecer profesionalmente, finalmente en abril me llamó mi anterior subgerente Braulio Pérez Ruiz(a quien debo mi despegue profesional), ofreciéndome participar en un comité de selección para la vacante de supervisor, me agradó la idea, y sin pensar acepté participar (alguien muy especial para mi me enseñó que la vida es para las personas aventadas con objetivos), minutos después me llama nuevamente ahora ofreciéndome participar en el comité para jefe de área, lo cual implicaba un reto mayor, con una emoción enorme más rápido que nada le dije SI.

Los primeros días de Mayo me presenté ante un jurado de cinco subgerentes donde presenté mi trayectoria, mi forma de pensar, de sentir, mis aspiraciones y planes de vida, conseguí convencerlos por lo que resulté seleccionado de entre nueve candidatos que participamos para esa vacante, de esta forma en tiempo, Wal-Mart me ayudó a

eliminar ese sentimiento de insatisfacción profesional por lo que hasta este momento continuo laborando en esta gran compañía.

En ese momento era 1º de junio de 2006, me puse a las órdenes de mi nuevo subgerente Ricardo Manrique, y el me llevó al CEDIS de Devoluciones, es en ese momento cuando fui presentado ante mi primer equipo de trabajo integrado por tres supervisores y doce auxiliares administrativos, en mi interior un mundo de sentimientos me hacían sentir emociones encontradas que iban desde la euforia, hasta la incertidumbre, por los retos que debí vencer.

Los integrantes de mi equipo de trabajo eran en su mayoría personas que habían iniciado su trayectoria a la par conmigo en el CEDIS de Cuautitlán, y uno de ellos fue mi supervisor en el CEDIS antes mencionado, así que se me presentó mi primera prueba con la cual debía trabajar y superar, como muchas otras con las que la experiencia me fue nutriendo día a día.

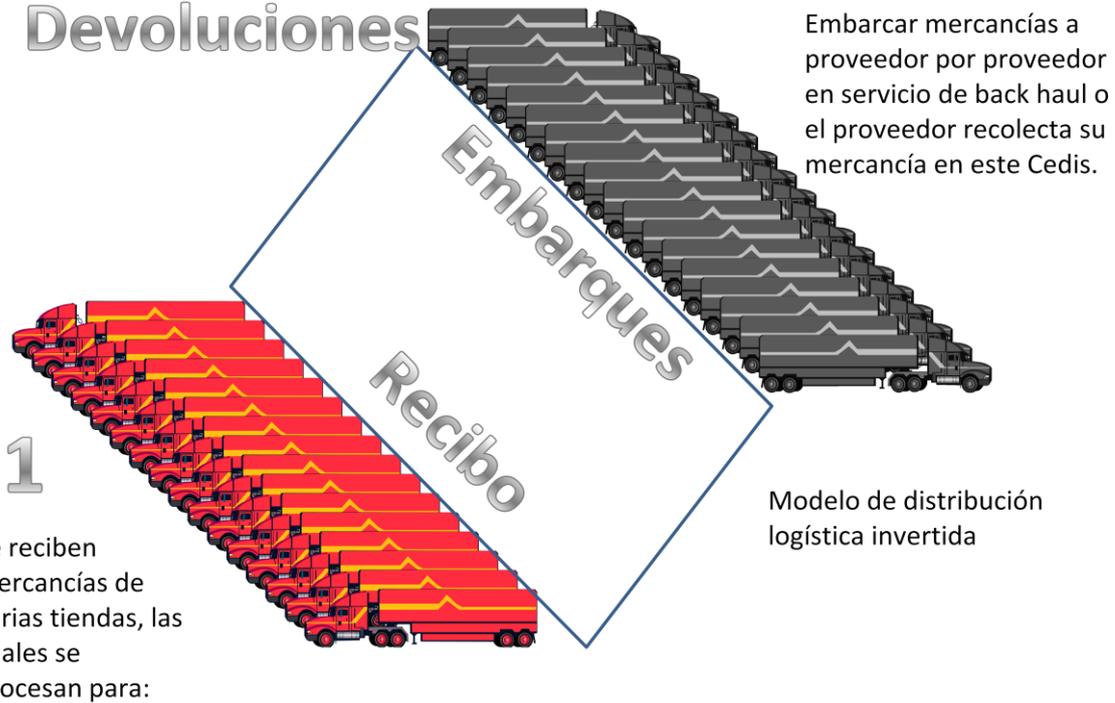
En esta parte se abrió ante mí la posibilidad de conocer la otra cara de la moneda de la logística, ya que en este Cedis se manejaba mercancía que enviaban las tiendas para ser devuelta a los proveedores, con el principal objetivo de controlar los inventarios en tiendas.

Esto era posible gracias al control y negociaciones que hacían los compradores con sus proveedores, ya que pactaban los días de inventario para cada una de las mercancías exhibidas en tiendas con lo que en automático se conocía en qué fecha se debería devolver la mercancía que no se vendiera, o por el contrario si tenía una gran aceptación se pedían transferencias de otras tiendas donde la demanda no era mucha para de esta forma planchar las ventas de estas mercancías.

# Cedis

## Devoluciones

2



Un año después en mayo de 2007, fui transferido al Cedis Santa Bárbara, donde se distribuye al formato de Bodegas Aurrerá, marcando así mi regreso a la distribución centralizada de secos, donde laboro hasta este momento.

## **Cadena de suministro.**

La cadena de suministro, es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de los elementos que integran la misma, con el propósito de satisfacer los requisitos del cliente con tanta eficacia como sea posible. La conducción de la cadena de suministro atraviesa todo el movimiento y almacenaje de materias primas, el correspondiente inventario que resulta del proceso, y las mercancías acabadas desde el punto de origen al punto de consumo. La correcta administración de la cadena de suministro debe considerar todos los acontecimientos y factores posibles que puedan causar una interrupción.

De esta forma podemos decir que la cadena de suministros está integrada con el objetivo de convertirse en un componente de éxito de las empresas interrelacionadas por la misma, impactando directamente en el servicio a clientes, la productividad de activos, la reducción de costos y la competitividad de los negocios integrados en esta sinergia.

Por Cadena de Suministro o Cadena de Abasto, se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes.

Aunque en el cuerpo de conocimiento existe una clara diferencia entre "Cadena de Abasto" y "Logística", en la práctica diaria esa diferenciación se ha ido perdiendo, por lo que es común utilizar ambos términos indistintamente; sin embargo, es importante entender las definiciones precisas dadas por el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), la autoridad más importante en la materia a nivel mundial, quien define "Cadena de Abasto" como:

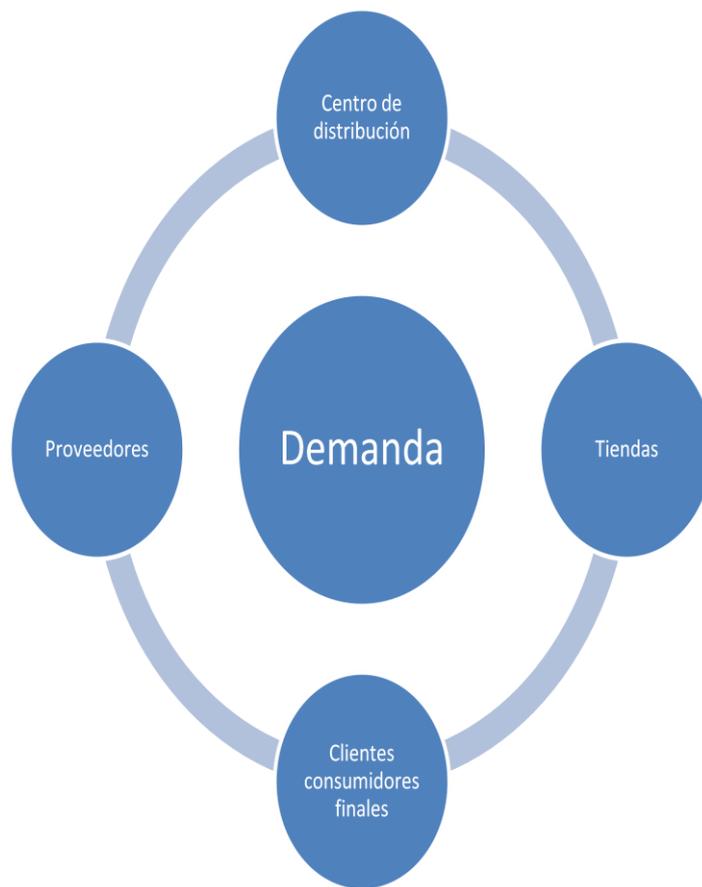
1. La Cadena de Abasto eslabona a muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final utilizando los productos terminados.
2. Todos los proveedores de bienes y servicios y todos los clientes están eslabonados por la demanda de los consumidores de productos terminados, al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final."
3. Es la red de organizaciones conectadas, interdependientes, trabajando juntas en forma cooperativa para controlar, manejar y mejorar el flujo de materiales e información desde los proveedores hasta los clientes finales.
4. La cadena de suministro cubre la planeación y la gestión de todas las actividades involucradas en el abastecimiento y procuración, la transformación y todas las demás actividades de la gestión logística, es importante mencionar que también incluye la coordinación y colaboración de los diversos socios del canal, que pueden ser los proveedores de servicios logísticos y los clientes.
5. En resumen, la gestión de la cadena de suministros integra la gestión de la oferta y la demanda dentro de las diferentes compañías participantes.

A continuación se presentan dos modelos gráficos para identificar con mayor precisión la diferencia entre Logística y Cadena de Suministro, donde de forma respectiva se tiene en un proceso de forma individual donde la interacción de las empresas se enfocan únicamente a satisfacer la demanda, mientras que en el segundo diagrama se ve claramente como el proceso de integración y sinergia de las empresas gira en torno a la ley de la oferta y la demanda, al integrar en los planes

de trabajo todos los elementos que influyen para hacer posible que los artículos lleguen al consumidor final.

Aunque no se plasman en el diagrama en ambos casos intervienen en diferentes magnitudes, elementos clave para que este ciclo sea exitoso, tales como la información, el transporte y el inventario.

# Logística



# Cadena de suministro



Ahora que tenemos mas claro de que se trata la cadena de suministros quiero compartir las funciones principales de la cadena de suministros:

- **Administración del Portafolio de Productos y Servicios**, que es la oferta que la compañías hacen al mercado. Toda la Cadena de Suministro se diseña y ejecuta para soportar esta oferta.
- **Servicio a Clientes**, que es responsable de conectar la necesidad del cliente con la operación interna de la compañía. Los sistemas transaccionales permiten que la organización visualice los compromisos derivados de las órdenes procesadas, pero en

términos simples, si existe inventario para satisfacer la demanda del cliente, esta función busca pasar sus instrucciones directamente a Distribución; si hay que producir, pasa sus instrucciones a Control de Producción.

- **Control de Producción**, que, derivado de las políticas particulares de servicio que tenga cada compañía y de la Administración de la Demanda, se encarga de programar la producción interna en el caso del sector secundario, y los pedidos en caso del sector terciario, como consecuencia, dispara la actividad de Abastecimiento de insumos.
- **Abastecimiento**, que se encarga de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de Producción (Materia prima y Materiales) cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos, esto en el caso del sector secundario, para el sector terciario coordina las fechas límite de reabastecimiento de productos terminados con los proveedores del sector secundario.
- **Distribución**, que se encarga de custodiar insumos y producto terminado, para hacerlo llegar a los Clientes y/o a su red de distribución, que puede incluir otros almacenes ó Centros de Distribución, lo que facilita que el producto final este en piso de ventas en el momento idóneo.

La gerencia de la Cadena de Abastecimiento: Es un proceso gerencial relativamente novedoso que tuvo gran impulso en la década pasada y genera reducciones de costos significativos permitiendo a las empresas mayor nivel de competitividad y mayores ganancias. En el nuevo milenio

la competencia se presenta entre las cadenas de abastecimiento y no entre las compañías individuales. La gerencia de la cadena de abastecimientos gira alrededor de la integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores, y minoristas, de esta forma se consigue reducir substancialmente los costos y al mismo tiempo se mejoran los niveles de servicio al cliente. La gerencia de la cadena de abastecimiento cubre las siguientes áreas: red de logística, almacenaje, gerencia del inventario, compras, alianza estratégicas, informática, y telecomunicaciones como elementos claves en las comunicaciones y toma de decisiones. Las empresas que quieren tener éxito necesitan hacer eficientes sus procesos en todas las áreas Una de las causas para el desarrollo de una gestión de la cadena de abastecimiento:

1. El rápido desarrollo de los flujos de información.
2. La aparición del comercio electrónico.
3. La exigencia de los clientes.
4. La internalización de la economía y la desregulación de los capitales.
5. consecución de alianzas que permitan hacer más eficientes los procesos.

La administración de la cadena de suministro debe procurar los siguientes objetivos para que la cadena de suministros funcione adecuadamente y no se conviertan estas variantes en una disfunción de la sinergia:

- Configuración de una red de distribución: número y localización de proveedores, instalaciones de producción, centros de distribución, almacenes y clientes.

- Estrategia de la distribución: centralizado contra descentralizado, envío directo, cruce de andén, tire o empuje de las estrategias, logística de terceros.
- Información: integra los sistemas y los procesos a través de la cadena de suministros para compartir la información valiosa, incluyendo señales de demanda, pronósticos, inventario y transporte.
- Gerencia de inventario: cantidad y localización del inventario incluyendo las materias primas, productos en proceso y mercancías acabadas.

Para que la cadena de suministros tenga un respaldo a las debilidades que se puedan presentar se vale la administración de niveles estratégicos, tácticos y operacionales de actividades, en donde cada nivel tiene definidas las acciones a tomar para lograr superar las debilidades.

## **Estratégico**

- Optimización estratégica de la red, incluyendo el número, localización y el tamaño de almacenes, centros e instalaciones de distribución.
- Sociedad estratégica con los proveedores, distribuidores y clientes; creación de los canales de comunicación para la información y crítica; mejoras operacionales tales como cruce de andén, envío directo, y logística de tercera persona.
- Coordinación del diseño de producto para poder integrar óptimos productos nuevos y existentes en la cadena de suministros.
- Infraestructura de las tecnologías de información con el fin de apoyar operaciones de la cadena de fuente.
- Donde, qué hacer y toma de decisiones

## **Táctico**

- Contratos de sourcing y otras decisiones de compra.
- Decisiones de la producción, que incluyen la contratación, la localización y la definición del proceso de planificación.
- Decisiones del inventario, que abarcan la cantidad, la localización y la calidad del inventario.
- Estrategia del transporte que compete a la frecuencia, las rutas y la contratación.
- Benchmarking de todas las operaciones contra competidores y la implementación de mejores prácticas a través de la empresa.

## **Operacional**

- Planificación diaria de la producción y de la distribución, incluyendo todos los nodos en la cadena de suministros.
- Producción, esto es, programación para cada unidad de fabricación en la cadena de suministros (minuto a minuto).
- Planificación y pronóstico de la demanda, coordinando el pronóstico de la demanda de todos los clientes y con todos los proveedores.
- Planificación del sourcing, teniendo en cuenta la demanda actual del inventario y el pronóstico en la colaboración con todos los proveedores.
- Operaciones de entrada: el transporte de proveedores y del inventario de la recepción.
- Operaciones de producción: el consumo de materiales y el flujo de mercancías acabadas.
- Operaciones de salida: todas las actividades y transporte a los clientes.

- Orden de entrega, contabilidad para todos los encargos en la cadena de suministros, incluyendo todos los proveedores, instalaciones de fabricación, centros de distribución, y otros clientes.
- Seguimiento del funcionamiento e indicadores de todas las actividades.



# Logística.

La logística es generalmente una actividad de servicio asignada al centro de costes, pero proporciona valor vía la mejora de la satisfacción de cliente. Puede perder rápidamente ese valor si el cliente no queda satisfecho. El cliente final puede incluir un proceso o centro de trabajo dentro de las instalaciones de fabricación, un almacén donde se almacenan los artículos o el propio cliente final que utilizará el producto.

Comúnmente se utilizan centros de distribución para llevar a cabo este proceso de la cadena de suministro, por lo regular son áreas estratégicas de la compañía que centraliza mercancía de diferentes proveedores, la cual, se redistribuye y se consolida para enviarla a diferentes unidades de negocio.

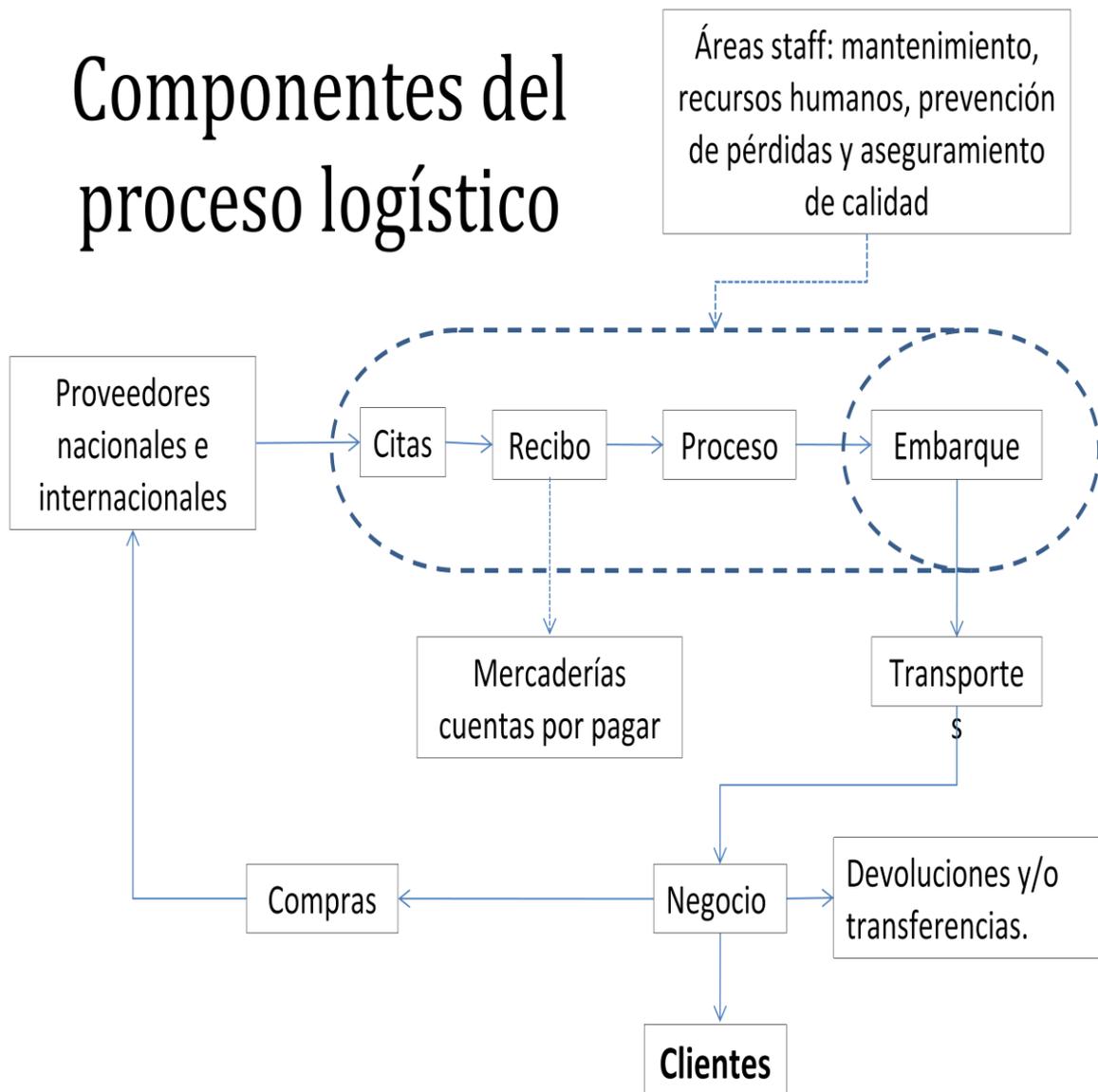
Los objetivos de la Logística son:

- Abatir costos.
- Impulsar el crecimiento de proveedores a nivel nacional.
- Obtener una ventaja competitiva.
- Optimizar el abasto.
- Reducir días de inventario.

Comúnmente la logística hecha mano de algunas estrategias operacionales para cumplir con lo objetivos, las cuales radican en enfocar los esfuerzos garantizar la satisfacción del cliente anteponiéndolo ante todo, crear iniciativa e innovación para eficientar el proceso, fomentar una comunicación correcta ya sea de manera interna y/o externa, garantizar la capacidad del flujo de las operaciones, así como buscar estándares de alto desempeño en lo que respecta al recurso humano.

Al interior del proceso logístico se manejan diversos componentes que generan un engranaje para que este eslabón de la cadena de suministro soporte la carga de responsabilidad y el papel que le concierne desempeñar.

En el siguiente diagrama se plasman los componentes a los que hacemos referencia en el párrafo anterior, para estructurar el momento en que intervienen y con quienes se interrelacionan.



Se utilizan diversas medidas de funcionamiento para examinar la eficacia de la logística de una organización. La más popular y extensamente usada es el costo agregado. El costo agregado es el

costo total de comprar, transportar, almacenar y distribuir materias primas, productos intermedios y productos finales. Otra medida de funcionamiento igualmente importante es la tasa de relleno del cliente final: es el porcentaje de la demanda del cliente o consumidor final, que es inmediatamente satisfecho en su almacén.

También se puede decir que logística es una serie de actividades con el fin de colocar una cantidad determinada cantidad de productos en el lugar y en el momento que se necesite a un mínimo costo. Para algunas autoridades reconocidas en este campo como son Donald Bowersox y David Cross, se requiere en la logística una coordinación de todas las partes involucradas, y de muchas actividades que controlan y rodean el transporte considerándolo como fundamental en la gestión logística tener un diseño de red de contactos, donde las compañías se organicen a ellas mismas y con otras, para así lograr una mejor red logística. Información, se requiere de la mejor información y la mas necesaria en el objeto de coordinar las operaciones logística.

Los elementos que conjugan el aporte necesario para que la logística se de de forma oportuna son:

- Transporte, en la logística el transporte juega un papel elemental ya que es necesario para el movimiento físico de los bienes que se producen. Es importante mencionar que actualmente la logística en su afán de reducir costos efectúa el movimiento de sus mercancías mediante servicios dedicados de transportación, con lo cual se paga por día en lugar de viaje por viaje, lo cual exige una rotación constante del equipo contratado bajo este esquema.
- Inventario, importante para el almacenamiento de los bienes, aunque se debe tener control de este, se debe tener solo lo que se

necesite y no excederse. Deposito, manejo y material de empaque. Para llevar a cabo la organización de una empresa se debe manejar un conjunto de medios y métodos, donde cubra la gestión y planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

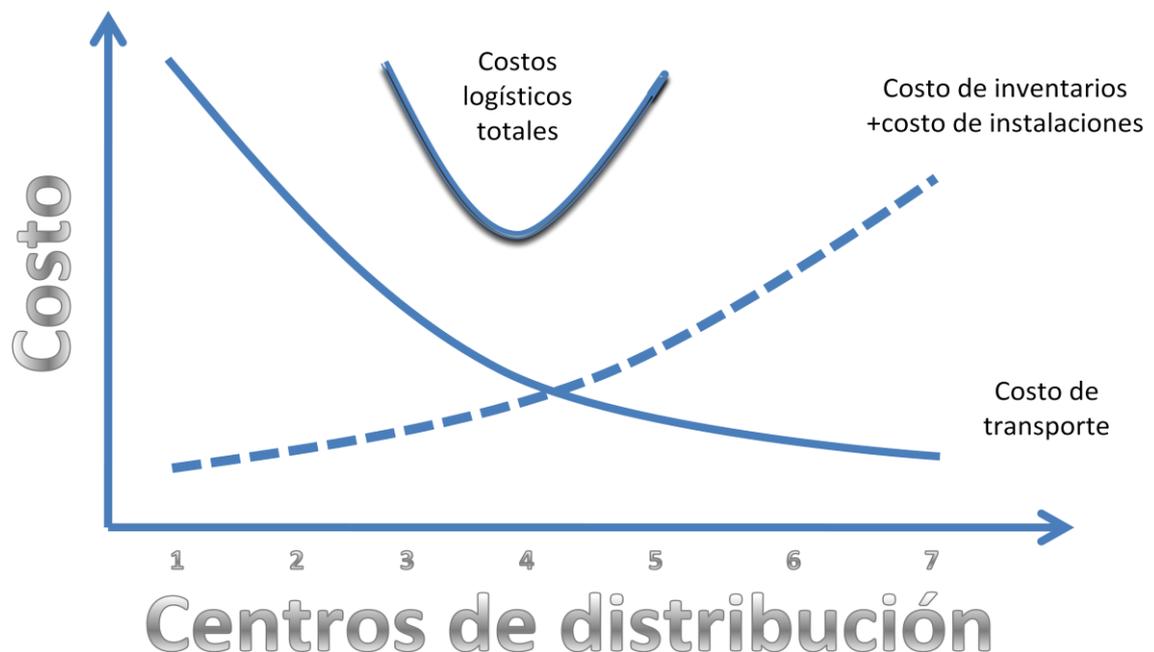
Únicamente la logística no es llevar cosas donde se necesiten que estén, esta se ha de materializar en un ambiente de competencia, donde la meta principal es alcanzar un nivel deseado de satisfacción al cliente a un mínimo costo posible. La expresión común de la logística es efectivo y eficiente, existen unos estándares donde se evalúa la efectividad y la eficiencia donde se incluye la con fiabilidad, velocidad, flujo de información, costo y control. Los objetivos principales de la logística según Donald Bowersox son:

1. Respuesta rápida, toda organización debe estar en la capacidad de reaccionar rápidamente a los cambios y avances, para la búsqueda de la satisfacción del consumidor. Dar a los proveedores de lo que necesiten en el momento preciso, es la clave en esta área, además que garantiza futuras compras.
2. Desviaciones mínimas, se refiere a reducir el mínimo el tiempo a lo atender al cliente se refiere, como por ejemplo los tiempo de entrega, al igual que todos los mecanismos que se requieren para ello.
3. Consolidación de movimientos, para poder reducir los costos en transporte se deben consolidar los pequeños envíos en uno grande y con menos frecuencia.

4. Calidad, no solo los productos deben ser de calidad sino los servicios de logística deben cumplir con los estándares de calidad.
5. Soporte del ciclo de vida, abarca la necesidad de no solo entregar el producto, además se debe manejar las devoluciones del mismo. estas devoluciones pueden ser porque el producto esta defectuoso, o para reciclarlo, tanto el producto como el material de empaque. Es abarca el estudio de la logística inversa.

A medida que los centros de distribución aumentan en número se observan varias tendencias en los diferentes costos de operación como se observa en el siguiente grafico.

## Comportamiento de los costos



Como se muestra en el grafico, uno de los costos representativos en la logística y al que se le debe poner mayor atención y cuidado es el costo

de los inventarios, ya que del buen aprovechamiento de estos se hace la diferencia entre una empresa competitiva y con éxito, de una empresa con problemas de solvencia económica, en la forma de cómo se manejen los inventarios, se puede tener un elemento estratégico para obtener ventaja sobre los competidores sobre todo en las cadenas de autoservicios.

## **Rotación de Inventarios.**

Iniciaremos por definir lo que es inventario, para así entender la importancia de este tema:

Son los bienes de una empresa destinados a la venta o la producción para su posterior venta, tales como materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales, que se utilicen en el empaque, envases de mercancías o las refacciones para el mantenimiento, que se consuman en el ciclo normal de operaciones.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

Niveles altos de inventario no necesariamente resultan en un mejor servicio al cliente, pero seguramente tendrán impacto negativo en las utilidades. Por otra parte, niveles bajos de inventario, particularmente si no se tiene un control eficiente del mismo, pueden resultar en faltantes de producto, con fuertes repercusiones en el servicio al cliente. De esta forma nos hacemos con frecuencia las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el nivel de inventario adecuado y cuál es su impacto en el servicio al cliente?
- ¿Qué medidas de desempeño reflejan este impacto?

Con frecuencia confundimos “nivel de servicio” con “servicio al cliente”. El nivel de servicio es una medida del desempeño en el manejo del inventario de las mercancías en Wal-Mart conocido como ATTOM, que involucra al cliente a través de la demanda que éste genera. El servicio al cliente, elemento esencial en la estrategia de mercadotecnia de la empresa, es un concepto más amplio, relacionado con la satisfacción total de sus expectativas. Los factores dominantes en la mente del cliente son la disponibilidad del producto: órdenes completas y precisas, y el tiempo de ciclo: desde que se acepta la orden de compra hasta que ésta es surtida y recibida con entera satisfacción en las tiendas, para ser puestas en el piso de venta.

Es por ello que el servicio al cliente se analiza con frecuencia a través de medidas de desempeño del proceso de surtido de la orden de compra: entregas a tiempo, completas y sin errores, en gran parte relacionadas con el manejo del inventario.

El indicador más conocido y usado para medir el desempeño en el manejo de los inventarios es, sin lugar a duda, la “rotación”, el número de veces que el inventario se renueva al año. El método más frecuente para calcularlo consiste en dividir el costo anual de los bienes vendidos (no debemos confundirlo con las ventas anuales) por el valor del inventario promedio.

$$\text{rotación} = \frac{\text{costo anual de los bienes vendidos}}{\text{valor del inventario promedio}}$$

## Conceptos de rotación de inventarios.

1. La rotación de inventarios indica la eficiencia de la empresa para manejar el nivel de inventarios. Una rotación baja puede indicar que los inventarios de la empresa son demasiado grandes, representando un uso ineficiente de los activos. Una rotación alta demuestra que los productos se venden rápidamente y el costo de almacenamiento es bajo.
2. La rotación de inventarios, es el numero de artículos vendidos en cierto periodo de tiempo, ya sea un mes, una semana, un semestre, etc., y te ayuda a determinar la cantidad de artículos en stock que debes tener almacenados para no sobre inventariarte o tener faltantes, el área encargada debe ser compras, para determinar cuantos artículos adquirir según su naturaleza (perecederos, no perecederos) en coordinación con ventas.
3. Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

## Ciclo financiero.

El ciclo financiero o económico que se obtiene con el ciclo de renovación de inventarios o ciclo de rotación de inventarios, más el de recuperación de las ventas, también conocido como rotación de cuentas por cobrar, menos el de liquidación de proveedores, también llamado rotación de proveedores, nos indica cuántos días lleva comprar materias primas, transformarlas, venderlas, pagar a los proveedores y recuperar el

efectivo. (No debe esperarse hasta el término para volver a hacer este cálculo). El resultado se obtiene en días y cuanto menos dure será mejor. El cálculo se hace en cuatro partes:

$$1.- \text{rotación de inventarios} = \frac{\text{inventarios}}{\text{costo de ventas}} \times 360 = n \text{ días}$$

$$2.- \text{rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{clientes}}{\text{ventas netas}} \times 360 = n \text{ días}$$

$$3.- \text{rotación de proveedores} = \frac{\text{proveedores}}{\text{costo de ventas}} \times 360 = n \text{ días}$$

4.- De esta manera la forma de obtener el número de días de duración del ciclo financiero es:

$$\begin{aligned} &+ \text{días obtenidos en la rotación de inventarios} \\ &+ \text{días obtenidos en rotación de cuentas por cobrar} \\ &- \text{días obtenidos en rotación de proveedores} \\ &= \text{días de duración del ciclo financiero} \end{aligned}$$

Para poder optimizar los recursos con que cuenta toda compañía es necesario conocer el resultado del ciclo financiero con que actualmente se desarrolla la empresa, con miras a adecuar estratégicamente el uso de estos recursos a través de la optimización en el uso de los mismos.

En el caso de Wal-Mart, gracias a su eficiente rotación de inventarios y de proveedores, mantiene un equilibrio que permite a la compañía reinvertir sus utilidades en nuevas unidades de negocios sin necesidad

de preocuparse por el pago de proveedores ya que su rotación de inventario es más versátil que la rotación de proveedores.

## **Regla de oro en los inventarios.**

Esta dice, al aumentar la rotación de los inventarios puede llegar a reducirse la inversión, esta regla complementa la afirmación hecha en el párrafo anterior.

## **Tamaño indicado de los inventarios.**

En cuanto al tamaño óptimo que deben tener los inventarios, intervienen diversos factores que un poco más adelante precisaré, pero que en forma básica estos deben ser lo suficientemente grandes para abastecer los insumos en el caso de la producción y mercancías para el caso de la venta, lo cual trae consigo la determinación de políticas para su administración financiera, que a continuación se numeran:

1. **El costo de mantenimiento del inventario** incluye principalmente el almacenamiento, el seguro, el deterioro del producto y el costo de oportunidad del dinero. Los costos de mantenimiento del inventario se pueden expresar como una tasa anual del valor del dinero del inventario.

La fórmula para calcular el costo de mantenimiento del inventario (CMI) sería:

$$\text{CMI} = U \times C_u \times \% C_m$$

Donde:

U = unidades

C<sub>u</sub> = costo unitario

Cm = costo de mantenimiento

2. **Los gastos de la gestión de compras** representan generalmente gastos fijos del departamento de compras y tal vez del control de calidad de materias primas y materiales. Los gastos se generan para poder formular los pedidos con especificaciones, selección del proveedor, negociaciones en los precios, fechas de entrega, gastos de oficina, etc.

Los gastos anuales que se generan en la gestión de compras se dividen entre el número de pedidos emitidos y se obtiene el costo por pedido.

Ejemplo: si el importe anual de la gestión de compras es de \$360,000.00 y se han formulado 1,500 pedidos, el costo promedio por pedido es de \$ 240.00.

3. **Nivel de inversión de los productos terminados:** es el resultado de la coordinación entre la producción y las ventas presupuestadas.
4. **Nivel de inversión de la producción en proceso:** La Producción en proceso será determinada por los consumos que se requieren y la duración del periodo de producción, que representa el tiempo que transcurre entre la fecha en que se entrega la materia prima en la línea de producción y la fecha en que sale el producto terminado de producción.
5. **Las principales causas que son determinantes de la inversión de inventarios son:**
  - A) El nivel de las ventas.
  - B) La duración y la tecnología en el proceso productivo.

- C) La durabilidad y la naturaleza de los productos perecederos y estacionales.
- D) La moda o estilo temporal.

Al igual que las políticas o puntos a considerar para un óptimo nivel de inventario es necesario considerar la producción programada, la respuesta de los proveedores, la estacionalidad de las mercancías y la eficiencia en la función de compras.

## **Finalidad del control de los inventarios.**

Deben de tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades del mercado.

La finalidad es siguiente:

- Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión, sin afectar las ventas y la producción.
- Obtener el máximo financiamiento (sin costo) a través de los proveedores.
- Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes.
- Mantener las existencias, mediante una administración eficiente.
- Vigilar la exposición de los inventarios ante la inflación y la devaluación.

Vale la pena comentar que para contribuir a que estos objetivos se cumplan existe un método de control de inventarios el cuales denominado ABC.

Una valiosa herramienta práctica para el manejo de los inventarios que da resultados magníficos, es el método ABC. Que consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.

Los niveles se establecen así:

Nivel A artículos con mayor inversión, pero representan un número menor dentro del inventario. (Mayor control).

Nivel B artículos con una inversión media, pero representan un número intermedio dentro del inventario.

Nivel C artículos con una menor inversión, pero representan un número mayor dentro del inventario. (Menor control).

## **La influencia del sistema JIT en los inventarios.**

Sistema Justo a Tiempo (JIT) Se utiliza para minimizar la inversión en inventarios. La filosofía es que los materiales deben llegar exactamente en el momento en que se necesitan para la producción. Lo ideal es que la empresa sólo tenga inventario para trabajo en proceso.

Puesto que su objetivo es minimizar la inversión en los inventarios, no se utiliza un inventario de seguridad.

Un sistema justo a tiempo exige partes de alta calidad a los proveedores, por eso cuando el JIT funciona adecuadamente, descubre las ineficiencias del proceso.

Derivado de este sistema se han obtenido algunos beneficios en cuanto al financiamiento de proveedores para los inventarios este se origina en el momento que se pacta con el proveedor una fecha de pago posterior

a la de recepción, donde se aprovecha el dinamismo del sistema JIT, para colocar solo lo necesario en tiendas para que sean vendidas antes de que venza el plazo acordado con el proveedor para el pago de esas mercancías.

Otras formas de financiamiento de los inventarios son:

- Préstamo de habilitación o avío se destina a la adquisición de materias primas, mano de obra y costos relacionados con la producción en proceso.
- Programas para micro y pequeña empresa para atender todas las necesidades de financiamiento.
- Programas de modernización que apoya al capital de trabajo derivado del incremento de la capacidad de la producción.

## **Riesgo en inventarios y medidas de protección.**

Estas son las condiciones de riesgo más comunes a las que esta expuesta toda mercancía o artículos que integran un inventario que dependen directamente del manejo que se le da por parte del factor humano que labora en la compañía.

En algunas empresas existen riesgos de:

- Obsolescencia
- Caducidad
- Tiempo de vida (percederos)
- Robo

Por otra parte existen factores que no pueden ser predichos ni controlados por la mano del hombre por lo que es necesario que se

cuenta con un seguro que respalde a los inventarios en caso de que suceda un:

- Incendio
- Terremoto
- Huracán
- Robo con violencia
- Cualquier otro riesgo inherente a su condición

Se debe implementar controles que salvaguarden los activos y el patrimonio de la empresa y sus accionistas, para lo cual en ocasiones se manejan estrategias que vigilan otros posibles perjuicios contra los inventarios como lo puede ser el efecto inflacionario y/o la devaluación de los mismos.

## **Métodos de valuación de inventarios.**

En distintas empresas la forma como valúan sus inventarios difiere de acuerdo al tipo de artículos que maneja en sus inventarios, estos métodos pueden usarse con el enfoque de sacar provecho en el flujo de los artículos, o para obtener ventajas en cuestiones de tipo fiscal.

Entenderemos por valuación de inventarios la forma en que se valúan las salidas del almacén, afectando directamente el costo de ventas identificándolo con el ingreso obtenido, pudiendo ser:

- **Promedios ponderados:** Se le conoce como sólo promedios y para determinar el costo a que se le da salida del almacén, se divide el costo total de las existencias entre el número de unidades totales de las mismas.

- **Primeras entradas, primeras Salidas (PEPS):** Este método consiste en valuar las salidas del almacén a los *primeros precios*, es decir para poder aplicar esta técnica debemos identificar el costo a que se le dio entrada a los lotes de los productos para que al darles salida, los costos de los lotes en existencia más antiguos *sean los primeros a los que se les de salida*.

El costo de venta en la empresa comercial queda valuado a los precios más antiguos, mientras que los inventarios quedan a los costos más actuales.

- **Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS):** Este método consiste en valuar las salidas del almacén a los últimos precios, es decir para poder aplicar esta técnica debemos identificar el costo a que se le dio entrada a los lotes de los productos para que al darles salida, los costos de los lotes en existencia más recientes sean los primeros a los que se les de salida.

El costo de venta en la empresa comercial queda valuado a los precios más recientes, mientras que los inventarios quedan a los costos más antiguos.

En los métodos promedios, PEPS y UEPS se destaca que el manejo físico de los artículos no necesariamente tiene que coincidir con la forma en que se valúan y que para una correcta asignación del costo, deben establecerse las diferentes capas del inventario según las fechas de adquisición.

Independientemente de los métodos, las empresas están obligadas a llevar un control de inventarios de mercancías, para conocer en cualquier momento el valor de los artículos en existencia, así como las unidades físicas, sin necesidad de practicar un inventario físico.

## Análisis y Discusión.

- A) Las estadísticas dicen que cada mexicano visita un local de Wal-Mart unas 10 veces al año. No es poco decir para un país que tiene sobre 100 millones de habitantes, los que en su conjunto mueven US\$ 53 mil millones en compras; es decir, seis veces el tamaño del autoservicio en Chile. Detrás de estas cifras se esconde una efectiva receta de negocios que, en menos de dos décadas, transformó una empresa local de comercio al detalle en la mayor operadora de retail de Latinoamérica y en la segunda de la región por capitalización bursátil, detrás de Petrobras.
- B) Los resultados de Wal-Mart en el país han mantenido los ojos atentos de todo el ramo del autoservicio, y nos visualizan como el modelo a seguir, que la compañía logró consolidar en México, donde la mezcla de precios bajos, expansión geográfica, grandes volúmenes y fuerte poder de negociación dio como resultado un gigante diversificado en seis formatos, incluyendo hipermercados, mayoristas, restaurantes y multiformatos, cuyo valor supera los US\$ 36 mil millones en Bolsa y que sólo en 2007 facturó US\$ 21.700 millones.
- C) Todo se resume en que Wal-Mart cambió los parámetros de la industria. "Cuando llegó dio un gran golpe. Trajo las ofertas permanentes con su slogan *precios bajos siempre* y los demás tuvieron que alinearse. Hubo comercios que perdieron; otros, que lograron mantenerse". Entre estos últimos están Soriana, Comercial Mexicana y Chedraui, que

juntos apenas superan el 41% de participación de Wal-Mart, según datos de 2007.

D) Wal-Mart es una de las cadenas comerciales más importantes del país, cuya posición en el mercado brinda estabilidad laboral y oportunidades permanentes de crecimiento y superación.

En Wal-Mart cada asociado es único; posee un valor propio y realiza una aportación clave para el éxito.

La dignidad de cada persona constituye para Wal-Mart la máxima prioridad. Reconocer logros, escuchar ideas y liderar con una clara y justa dirección son algunas de las prácticas del respeto, uno de los principios de nuestra cultura organizacional.

Parte de nuestra propuesta es también el compromiso que tenemos con la diversidad. Desde 2003 nuestra compañía está certificada por el Instituto Nacional de las Mujeres como una empresa con equidad de género.

La propuesta de crecimiento y desarrollo se sustenta en el lugar que ocupa la compañía en el mercado y en sus continuos planes de expansión.

La congruencia entre lo que se dice y se hace es la diferencia entre creer y vivir una cultura, en lo personal es de esta forma donde aplicó en mi la misión de la compañía ya que son muy pocos los lugares donde brindan la oportunidad a los empleados de superarse profesionalmente, al

ofrecerme el tiempo necesario para continuar con la licenciatura cuando aun esta por terminar la preparatoria abierta.

E) Sam Walton subestimado por demasiado tiempo, por sus competidores, aprendió mucho del crecimiento a través de economía local, el efecto positivo que tenía las opciones de acciones para los empleados, para la marca y la bolsa y, por sobre todo, la habilidad de averiguar quienes eran exactamente los clientes, escuchar de cerca lo que querían, y dárselo.

F) Una cadena de abastecimiento no es mas que todas las actividades relacionadas con la transformación de un bien, desde la materia prima hasta el consumidor final, muchas veces nos llega a nuestras manos un producto, sin darnos cuenta que ha pasado por un proceso para que llegue a ser el producto que tenemos, ese proceso es el que conocemos como cadena de abastecimiento. Además una compañía que produce bienes forma parte de un eslabón en la cadena de abastecimiento.

En una cadena de abastecimiento va estar presente la logística ya que una cadena de abastecimiento tiene como objetivo: Abastecer los materiales necesarios en cantidad necesaria, calidad y tiempo. Requeridos al costo más bajo posible, lo cual será traducido al mejor servicio al cliente.

Los cinco elementos que integran una cadena de abastecimiento son:

1. Proveedores.
2. Transporte.
3. Las empresas.
4. Los Clientes.
5. La comunicación.

La administración de la cadena abastecedora es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocios y de las tácticas de estas funciones dentro de una compañía particular. La integración de procesos claves desde el usuario final hasta el proveedor original que surte los productos, servicios e información que agregar valor para el cliente y otros terceros interesados.

- G) Con frecuencia empresas del mismo giro comparan su desempeño a través de la rotación de sus inventarios ¿es esto correcto? Sí, siempre y cuando estemos seguros de que se calcularon de la misma forma con los mismos productos y las mismas unidades.

La popularidad de esta medida se debe a que refleja el capital invertido y cómo consecuencia el desempeño financiero del inventario. La rotación es importante desde el punto de vista contable pero poco útil para aspectos operativos porque manifiesta los resultados del manejo del inventario de manera agregada y, generalmente, después de

que las operaciones fueron realizadas. Al respecto, es posible calcular una rotación proyectada a partir del plan de ventas y de inventarios. Por otra parte, proporciona poca información sobre el origen de los problemas, particularmente de aquellos relacionados con el servicio al cliente.

- H) Si la demanda futura de un producto fuera conocida, la solución es mantener en inventario exactamente lo requerido en cada orden. Pero esto rara vez ocurre. La demanda generalmente se pronostica con un porcentaje de error o estimación de la variabilidad. Esta variabilidad en la demanda obliga a mantener inventarios de seguridad. El monto de inventarios de seguridad depende también de la política de inventarios que se adopte, del tiempo de suministro (desde que se solicita el producto y éste llega al almacén de la empresa) y su variabilidad, a menos que los tiempos de entrega sean exactos. El nivel de servicio óptimo será aquél que resulte de una política de inventarios de mínimo costo.
- I) Un nivel de servicio menor al 100% no necesariamente implica un servicio al cliente menor del 100%; el cliente puede estar perfectamente satisfecho aún cuando no se le entregue, en el primer embarque, el 100% de los productos solicitados. No siempre la falta de producto resulta en una venta perdida.

## RECOMENDACIONES.

1. Es importante saber detectar cuando haya una oportunidad ante ti de superarse o mejorar, para no dejarla pasar, el claro ejemplo se tiene al responder esta pregunta ¿Qué oportunidad se estaba dejando pasar por otros vendedores de rebajas en el período de Sam Walton?, Walton simplemente centró toda su atención en el cliente sin que importara nada más que la entera satisfacción del mismo.
2. Se debe siempre tomar en cuenta la ley universal de los negocios es  $R = M \times V$  (retorno equivale a margen multiplicado por velocidad o giro de activos). ¿Cómo se produjo la ganancia en el diseño de negocios de Walton?, se aferró a una política de reducción de costos a tal grado que es una constante en las operaciones diarias de la compañía.
3. Hasta ahora los precios competitivos obtenidos de un excelente manejo de inventarios, han sido parte de la ecuación para alcanzar un mayor tráfico de clientes, así como la publicidad y el servicio al cliente. Esto permitió que el tráfico de clientes de Wal-Mart a mismas tiendas aumentará en 4.4% en promedio desde enero de 2008.
4. El liderazgo de Wal-Mart en esta industria y su posición financiera pueden permitirle ofrecer precios competitivos racionales al tiempo que mantiene su rentabilidad, aunque éstos sean puntos extra ante la competencia esto no indica que es inmune a una guerra de precios de alto alcance, ante la lucha por atraer clientes podría resultar en repercusiones negativas sobre márgenes operativos.
5. Las Ferias regionales que organizó periódicamente Wal-Mart han sido el motor para que muchos pequeños y medianos empresarios

se integren a nuestra lista de proveedores. En 2008, se llevaron a cabo 6 ferias, en las que participaron 300 proveedores con 1,451 productos, además de ayudar a las pymes, se debe procurar desarrollar los eslabones más débiles de la cadena de suministro con el objetivo de soportar en cuanto a abasto se refiere, la expansión que se está proyectando para la compañía.

6. La forma en que los empleados se pongan la camiseta marca sin duda alguna el funcionamiento de la organización, en medida en que la organización los adentre a la cultura, se observarán resultados esperados, se debe invertir tiempo y dinero para el logro de este fin, los cuales deben estar orientados y coordinados para que se facilite el avance de los integrantes de la organización.
7. Según una inspección realizada por Andersen, en una tarde típica en un supermercado, el 8,2% de los artículos están agotados y este número casi se duplica para los artículos que se anuncian. El costo de *stockouts* en supermercados se estima entre 7 y 12 mil millones de dólares de ventas. En el mismo estudio, se estimó que un 33% de artículos fuera de venta están localizados en la tienda, pero no en la ubicación correcta. Antes de ser almacenado en estantes, los artículos pasan por varios procesos que son el sistema del suministro, el proceso de preparación del orden, y el embarque y el proceso de recepción.

Una vez recibidos en el almacén, todos los productos se almacenan inicialmente dentro del *backroom*. Después, el estante es abastecido de nuevo de vez en cuando durante la temporada de venta, dado que el espacio de estante de venta al por menor es limitado. Durante estos procesos, los errores de ejecución que pueden ocurrir disminuirían la disponibilidad de productos en los estantes.

Se pueden distinguir dos causas de la poca disponibilidad del producto:

- Una porción de productos pedidos no es recibida por el almacén,
  - Todos los productos pedidos se reciben pero una porción no está disponible en el estante debido a los problemas internos de la organización del almacén. En el segundo caso, el almacén puede aparentar carecer de un producto, cuando de hecho el producto está disponible en la parte posterior del almacén, o colocado en el estante incorrecto.
8. De acuerdo con el plan de estudios que debí cubrir para concluir la licenciatura en contaduría, este se debe actualizar con mayor periodicidad, ya que desde la inauguración de la carrera en esta Facultad no se había tenido una actualización del plan de estudios, lo cual denota una falta de atención hacia la vanguardia y modernización, para aumentar el nivel académico de la institución.
  9. La difusión de la cultura en el plantel de la FES Cuautitlán, debe ser más envolvente, ya que en la mayoría de los casos ésta se daba de forma aislada, y si te enterabas de algún evento cultural era de rebote o por coincidencia al asistir al lugar donde se estaba llevando a cabo.
  10. Agregar a las instalaciones de la Facultad un nuevo estilo, donde se observe el alma de la Institución, se debe eliminar esa sensación de ser un lugar de exilio dentro de la UNAM, con la finalidad de motivar a todos los que damos vida a la FESC desde alumnos, maestros y trabajadores sindicalizados.

## Conclusiones.

En definitiva el que Wal-Mart tenga hasta este momento los resultados que a lo largo de este trabajo se han destacado, no es cuestión de suerte, por un lado ha influido en el resultado la pasión y apego a la cultura de la compañía, la cual se ha fortificado con la experiencia recopilada a lo largo de la historia de la empresa. Y por otro lado se encuentra fundamentado el desarrollo de la compañía en aspectos de gran importancia como el que se maneja en cada una de sus estrategias operativas, desde una visión a grandes escalas hasta el control de los costos de operación y la rotación de inventarios, en cada uno de los negocios que integran Wal-Mart.

Mi participación dentro del cuerpo logístico de Wal-Mart, me ha permitido ser parte de un eslabón de gran peso dentro de la cadena de suministro, en donde he podido ser testigo de la fuerza e importancia que se genera entre la interacción de las sinergias internas y externas a Wal-Mart, la importancia de que éstas se den en forma eficiente son necesarias, para obtener para todos los mejores resultados y de esta forma se da una relación laboral y de negocios del tipo ganar – ganar.

La vivencia de la cultura Wal-Mart, te permite superarte personal y profesionalmente, cuando realmente crees en ésta, cambia en tu interior toda una serie de paradigmas que acumulaste en tu desarrollo, y que al aplicar la cultura de compañía estos se ven derribados, demostrándote a ti mismo que nada es una verdad absoluta y que los límites están al interior de tu mente.

En el momento en que logras entender que existe un mundo de posibilidades al interior de esta compañía, crece en tu persona ese

concepto que en Wal-Mart se conoce como búsqueda de la Excelencia, es sin lugar a duda lo que hace que esta compañía se distinga de las demás, ya que en su mayoría cuenta con gente con aspiraciones de crecimiento, respaldando así las operaciones en cada uno de los negocios de la compañía.

Es verdad que no todo al interior de esta compañía es color rosa, se deben tener como en todo negocio riesgos y condiciones adversas, que se han superado con ingenio y compromiso por parte de todos los que aquí laboramos, manteniendo siempre un alto sentido de apego a normas, las cuales se toman como propias al estar en constante contacto con los beneficios que de ellas emanan y así se puede sentir un resultado más tangible.

Se puede hacer de este trabajo una guía para iniciar tu propio negocio, ya que en esta se encuentra la esencia que respalda la razón de ser de cualquier organización, al resaltar un enfoque diferente a lo que hasta hoy se tiene en rezago en nuestro país.

Para que tengas los resultados que tu esperas de tu gente, en resumen debes dar una amplia gama de razones por las cuales es benéfico para ambas partes lograr los objetivos, fijados como común denominador, así como hacer sentir propios los resultados obtenidos de esa interacción.

Agradezco la atención prestada a este trabajo, esperando que realmente sea de ayuda y agrado para los lectores que consulten este trabajo de titulación, la intención de la información publicada en el desarrollo de este escrito, en ningún momento es la de causar daño alguno, ya que la información fue recabada de fuentes de dominio público.

## **Bibliografía.**

Barker, Joel. (1993), "*Paradigmas*". Harper Business.

Walton, Sam. (1993), "*Sam Walton: Hecho en America*", Bantam Books.

Gigola, C. (2005), "*Pronosticar la demanda es estimar su variabilidad.*" Inbound Logistics México. No 4, Junio.

Chopra, S., Meindl P. (2004), "*Cadena de suministro*", Prentice Hall.

<http://www.walmartmexico.com.mx>

<http://es.wikipedia.org>