



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA  
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y  
ADMINISTRATIVAS**

**SUPERVISIÓN DE TIENDAS Y GERENCIA  
DE OPERACIONES EN HOME DEPOT  
MÉXICO.**

**INFORME DE MEMORIA DE  
EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**L I C E N C I A D O E N**

**ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A**

**EDGARD RAMOS PÉREZ**

**MÉXICO D.F.**

**2009**

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Resumen.	i
Introducción.	iii
Capitulo 1. Antecedentes de Home Mart México S.A. de C.V. y Home Depot México S.A. de C.V.	1
1.1. Funciones de la Gerencia de Tienda.	4
1.2. Funciones de Jefaturas del Área Operativa.	6
1.3. Funciones a Detalle del Gerente de Operaciones.	7
Capitulo 2. Mis inicios en Home Mart México.	10
Capitulo 3. Proyecto de Control de Inventarios.	12
3.1 Proyecto Manual de Normas Oficiales Mexicanas.	43
3.2 Puestos Desempeñados en las Empresas.	48
3.3 Capacitación Recibida.	57
3.4 Experiencias Positivas.	61
3.5 Experiencias Negativas.	63
Conclusiones.	65

## Introducción.

En la actualidad existen muchas empresas en el mercado pero para nadie es mentira que la crisis en nuestro país y en muchos otros es un gran problema, ya que se cuenta con un nivel de desempleo preocupante, parte de esto es lo que me motivo a realizar este trabajo; la empresa para la yo trabajo es una de las pocas que se preocupa por mantenerse siempre a la vanguardia ya que inicia en E.U. y llegar a México llevando acabo un proyecto ya consolidado y un crecimiento constante y sostenido.

Yo considero que lo que la ha mantenido en México aparte de el potencial económico como institución, es el trato a sus empleado que en su concepto se les llama asociado, esta empresa hace que la gente que trabajamos para ella tengamos el compromiso de ser funcionales, positivos, competitivos, congruentes y sobretodo comprometidos con la misma ya que muestra al asociado que hay oportunidades de desarrollo y crecimiento, lo que motiva a seguir luchando por una superación dentro de la misma.

En la actualidad el pertenecer a una organización como esta es difícil, por que la economía hace que las instituciones tengan que sacrificar en ocasiones al empleado por ahorrar recursos, lo cual es un verdadero error ya que en la mayoría de las empresas lo que hacen una buena empresa es su gente; lo que actualmente se dice ponerse la camiseta, que sepa cual es la dirección, del lugar donde trabaja, es decir el rumbo que la empresa va a tomar así como la visión, sus políticas, su historia y sobre todo la situación actual de la misma, esto hace que como empleados tengamos un compromiso de seguir siendo parte de dicha institución.

Es importante que los profesionistas que tenemos la oportunidad de desarrollarnos dentro de instituciones donde se nos permite desarrollar lo que estudiamos, se nos capacita, hay desarrollo y crecimiento de manera profesional y nos hacen parte de la misma es una gran oportunidad de vida, sin embargo es un hecho que tenemos muchas áreas de oportunidad, pero el poder desarrollarlas dentro de un lugar como este logra que seamos seres perfectibles y tengamos menos áreas de oportunidad.

El haber realizado este trabajo me compromete a seguir adelante en mi preparación académica, tener un desarrollo constante, el seguir día con día aprendiendo y enseñando a la nueva gente, con lo cual lograré ser una persona con gran capacidad de autocrítica, teniendo como motor el aprovechar las oportunidades que se me presentan dándoles el valor y siendo responsable de lograr lo que me propongo, sin dejar las cosas a medias ya que eso justificaría el no seguir avanzando.

Yo siempre he dicho uno tiene que regresar lo que la vida nos da y en mayor cantidad, si me da conocimientos los mismos que tengo que regresar a esa gente que llega y se integra a mi entorno laboral y el seguir aprendiendo de todas las experiencias de vida viéndolas en formas de cubo; es decir, desde los seis

diferentes lados, lo que hará que logre hacer mas pequeñas mis áreas de oportunidad.

## Resumen.

El siguiente trabajo se integra de tres capítulos los cuales describen mi trayectoria laboral inicialmente en Home Mart México S.A. de C.V. y después en Home Depot México quien fue la empresa que compro a Home Mart.

Detallo los antecedentes de ambas empresas así como las principales funciones del puesto que desempeñe en mi estadía en estas empresas, así como los proyectos en que participe como fue el de control de inventarios y la normatividad de normas oficiales mexicanas.

Plasmo una breve descripción funcional de los mandos medios de estas organizaciones así como la participación de cada uno de ellos en el proceso de planeación, organización ejecución del proceso de inventarios que se toma en este tipo de empresas.

Inicio por los organigramas con los que especifico los puestos jerárquicos y como se desarrolla cada uno de lo puestos en operación desde los operativos hasta los del área de ventas el como depende uno de otro y lo importante que son todos y cada uno de los departamentos así como la importancia de sus funciones de manera positiva.

El desarrollo de mi trabajo se establece desde los inicios de las empresa, así como se ha ido desarrollando de manera impresionante con todo que en nuestro país no estamos acostumbrados a este tipo de organizaciones, incluso al nivel de competitividad que se ve día con día en las diferentes organizaciones el como puede influir de gran manera el que el empleado se encuentra en un lugar donde se integra y se sienta parte de el así como el aprovechar lo que en la actualidad se le llama multifuncionalidad es decir el ser funcional en cualquier área.

Optimizar los recursos de una organización es primordial en la actualidad ya que mientras mas sepan y conozcan los empleados sobre los diferentes puestos el crecimiento y desarrollo de los mismos se podrá aprovechar dentro de la organización, es por eso que hago mención de la forma como la organización para la que trabajo aprovecha los conocimiento de la gente que ya tiene experiencia y optimiza de esta manera los recursos aprovechando lo que invirtió en otros empleado.

Así como la importancia de la actualización de una institución dentro y fuera de loa que es el país en la actualidad ya que el mantenerse a la vanguardia ayuda a permanecer y ser competitivo dentro del mercado y a seguir siendo parte del mercado organizacional estando a un nivel competitivo constante.

## Capítulo 1. Antecedentes de Home Mart México S.A. de C.V.

Home Mart inicia en México fue una empresa mexicana que inicio en el año de 1993 con la apertura de su primera tienda que se ubicaba en Av. Lomas Verdes # 904 en Naucalpan Estado de México.

Home Mart México manejo un concepto de autoservicio con artículos para la construcción, decoración y mantenimiento para el hogar, inicia operaciones con 70 empleados en su mayoría bilingües los cuales se ubicaban en tienda y 20 en oficinas. Para el año 1994 ya con 4 tiendas sufre un fuerte golpe con la devaluación del país ya que estuvo a punto de cerrar sus puertas porque un 80 por ciento de sus artículos eran de importación.

Una de las razones por las que resistió esta crisis fue que en las tiendas a la mayoría de la mercancía se le colocaron etiquetas de mercancía vendida para que los clientes no pudieran solicitarla y con esto perder tanto dinero. Gracias a esta estrategia la empresa pudo aguantar a que pasara la crisis haciéndose llegar de mercancías nacionales y poder seguir en el mercado.

Se siguieron abriendo más tiendas en el área metropolitana e interior de la republica mexicana hasta llegar a veintisiete tiendas en las más importantes ciudades como a continuación detallo:

	<b>Determinante</b>	<b>Sucursal</b>		<b>Determinante</b>	<b>Sucursal</b>
<b>1</b>	101	Lomas Verdes	<b>15</b>	220	Morelia
<b>2</b>	102	Perinorte	<b>16</b>	221	León
<b>3</b>	104	Coacalco	<b>17</b>	222	Guadalajara I
<b>4</b>	105	Interlomas	<b>18</b>	223	Culiacán
<b>5</b>	121	Iztapalapa	<b>19</b>	225	Guadalajara II
<b>6</b>	122	Mixcoac	<b>20</b>	240	Torreón
<b>7</b>	123	Centro	<b>21</b>	241	Tampico
<b>8</b>	124	Coapa	<b>22</b>	243	Chihuahua
<b>9</b>	125	Tlatilco	<b>23</b>	244	Matamoros
<b>10</b>	127	San Jerónimo	<b>24</b>	246	Monterrey
<b>11</b>	201	Toluca	<b>25</b>	260	Cancún
<b>12</b>	202	Puebla	<b>26</b>	261	Villahermosa
<b>13</b>	203	Acapulco	<b>27</b>	262	Mérida
<b>14</b>	204	Querétaro			

Tabla # 1 Tiendas de Home Mart México.

Para Mayo del 2004 Home Depot compra veinticuatro de las veintisiete tiendas que en ese momento pertenecían a Home Mart, teniendo que cerrar las tres restantes que se ubicaban en Matamoros, Guadalajara y Tampico.

Home Depot es el almacén para mejoras para el hogar más grande del mundo, tiene la reputación de ser los innovadores de la industria de mejoras para el hogar así como de ofrecer un nivel de servicio sin precedentes entre los minoristas estilo almacén.

Bernard Marcus y Arthur Blank fundaron Home Depot tras ser despedidos de Handy Dan, un centro minorista dedicado al hogar en California en mil novecientos setenta y ocho, las tres primeras tiendas se abrieron en Atlanta Georgia en mil novecientos setenta y nueve con doscientos asociados y, teniendo como base la idea de que los propietarios de vivienda pudieran llevar a cabo pequeños trabajos a un precio razonable.

En mil novecientos ochenta y cinco tenía cincuenta tiendas y cinco mil cuatrocientos asociados, en mil novecientos ochenta y seis comenzó a centrarse en la venta a profesionales de la construcción, en mil novecientos noventa ya se tenían ciento cuarenta y cinco tiendas y veintiún mil quinientos asociados, la compañía supero a la empresa Lowe's como el mayor vendedor de la industria de las mejoras para el hogar en los Estados Unidos.

En mil novecientos noventa y cuatro introdujo en Canadá la marca como el primer mercado internacional, en mil novecientos noventa y cinco tenía cuatrocientos veintitrés tiendas con ochenta mil ochocientos asociados, en mil novecientos noventa y ocho abrió las primeras tiendas en puerto Rico y Chile. En el año dos mil dos ya tenía mil seiscientas tiendas con doscientos noventa y seis mil asociados.

Entro a México con la compra de Total Home y en el dos mil cuatro realizo la compra de Home Mart México con sus veinticuatro tiendas en la republica mexicana.

Actualmente Home Depot cuenta con sesenta y seis tiendas en toda la republica mexicana con más de cuarenta mil productos y dos oficinas de apoyo a tiendas las cuales se encuentran en la ciudad de Monterrey y en el estado de México en las cuales se encuentran compradores, gerentes distritales, directores, etc., en estas se coordinan las actividades tanto de capacitación y supervisión de tiendas, procurando realizar mejoras y de inculcar los valores y la cultura de la empresa.

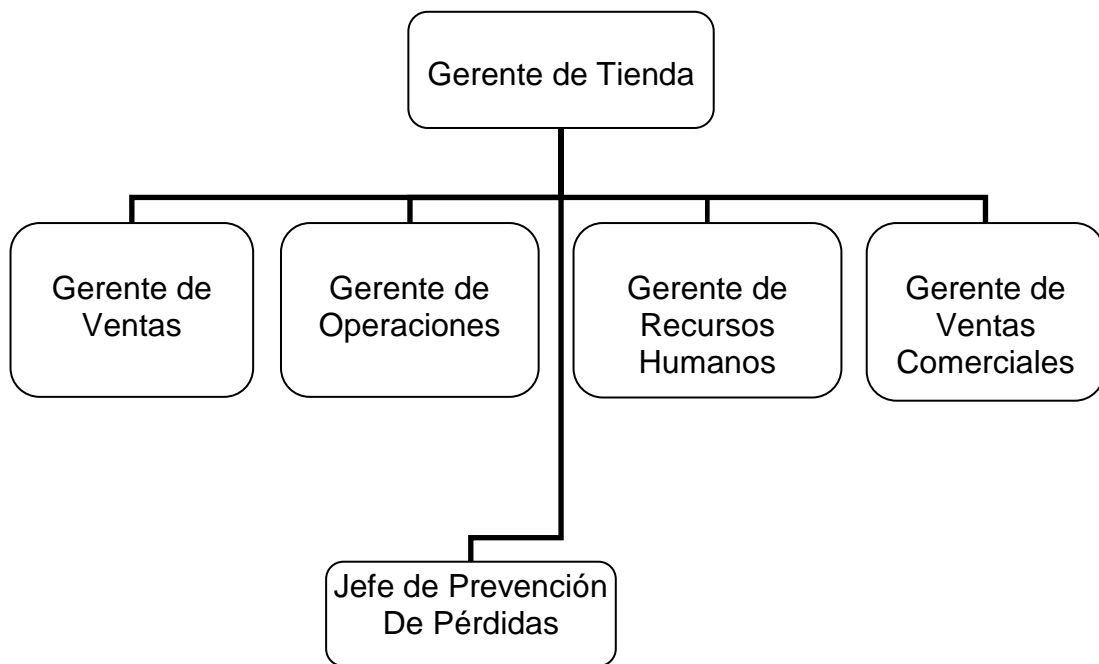


Figura # 1 Organigrama de una tienda en Home Mart México.



## **1.1. Funciones de las Gerencias de Tienda.**

Gerente de Tienda.

Es responsable del buen funcionamiento de la tienda tanto en las áreas operativas como en las áreas de piso de ventas, supervisando se cumpla los objetivos establecidos por la empresa como son la venta, la utilidad, el nivel de servicio al cliente, los índices de merma, rotación de inventario, rotación de personal, así como el apego a las normas de seguridad establecidas por la empresa.

Gerente de Ventas.

Es responsable de capacitar a los jefes de departamento y asociados de piso de ventas para que den un excelente servicio al cliente, hacer cumplir con las normas de mercaderías de las mercancías, capacitar para el control de carpetas de merma, así como respetar las normas de seguridad en toda la tienda.

Gerente de Operaciones.

Es responsable capacitar a los jefes de las áreas operativas, de asegurar que las tiendas estén listas para la gran apertura todos los días, mediante una buena mercadería, la optimización de los recursos en todas las áreas operativas, planificando y resolviendo problemas, así como proporcionar un excelente servicio al cliente y hacer que se cumplan las normas de seguridad en toda la tienda e implementando controles para la disminución de merma.

Gerente de Recursos Humanos.

Es responsable del reclutamiento, selección y capacitación de nuevos asociados, coordinar los programas de capacitación impartidos por las gerencias de ventas y operaciones, apoyar en la difusión de procedimientos para la correcta aplicación de estos.

Gerente de Ventas Comerciales.

Es responsable de la capacitación del personal de su área, así como de la venta y captación de nuevos clientes profesionales.

Jefe de Prevención de Pérdidas.

Es responsable de Supervisar que los asociados cumplan las normas de seguridad de la empresa, así como implementar controles para la disminución de merma en conjunto con el gerente de operaciones, monitorear el circuito cerrado de televisión.

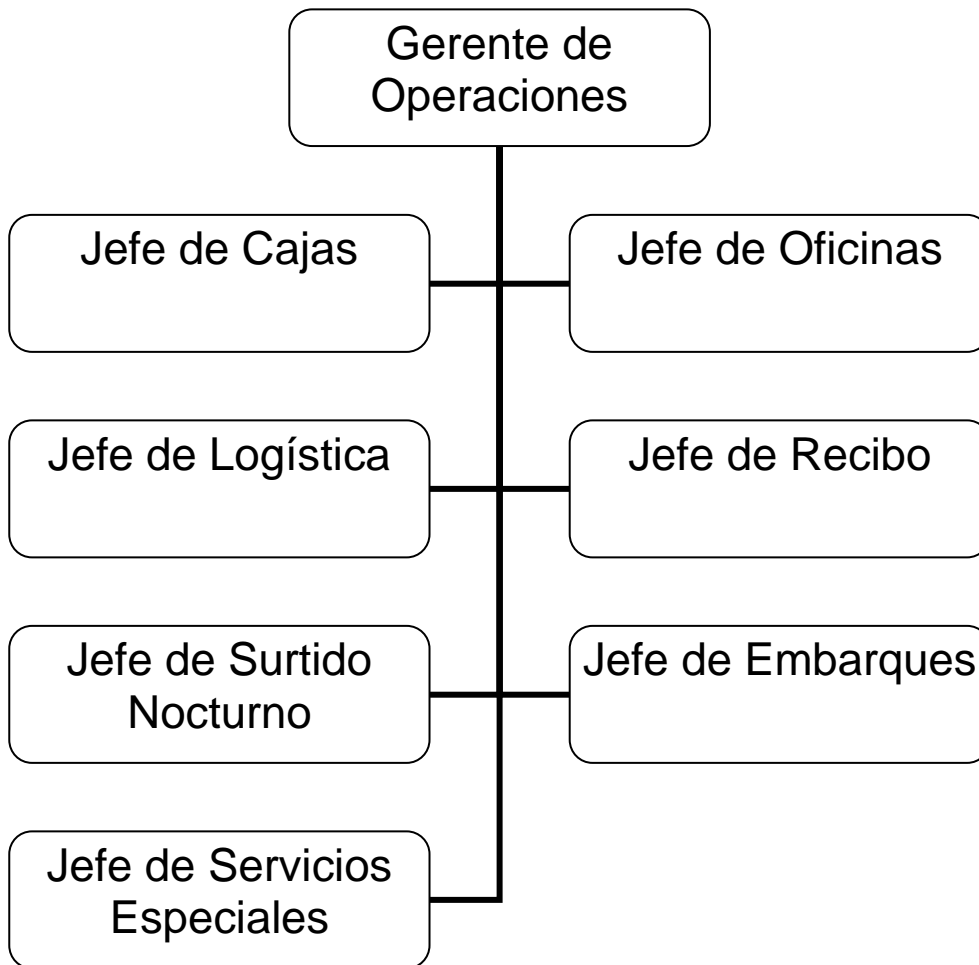


Figura # 2 Organigrama de la Gerencia de Operaciones en Home Mart México.

## **1.2. Funciones de Jefaturas del Área Operativa.**

### **Jefe de Cajas.**

Es responsable de capacitar a cajeros y supervisores de cajas, del correcto funcionamiento de las cajas y del correcto cobro a los clientes, así como del área de devoluciones y servicio al cliente.

### **Jefe de Oficinas.**

Es responsable del funcionamiento de Caja General, del trámite oportuno de los pagos de los servicios, compra de suministros para la tienda, del trámite oportuno de los pagos de Fleteros e Instaladores, tramita permisos y licencias de funcionamiento y atiende el conmutador.

### **Jefe de Logística.**

Es responsable de realizar los pedidos de mercancías para que la tienda la tenga en tiempo y forma, de la realización de conteos cíclicos para tener la certeza de existencias, elaboración de transferencias con otras tiendas, así como la coordinación y preparación para la realización de inventarios.

### **Jefe de Recibo.**

Es responsable del correcto recibo de mercancías de proveedores directos y de los centros de distribución, controla las devoluciones y cambios físicos de proveedores, controla la destrucción de merma, asegura el correcto funcionamiento de los equipos de elevación y el trámite oportuno de los desechos tóxicos ante las instancias responsables de estos.

### **Jefe de Surtido Nocturno.**

Es responsable del desalojo de la mercancía del área de recibo, acomoda e identifica la mercancía en las bodegas de los diferentes departamentos, realiza exhibiciones de productos nuevos, realiza revisiones de seguridad en toda la tienda, revisa y cambia las vigencias de las promociones en tienda y mantiene la mercadería en los estándares establecidos.

### **Jefe de Embarques.**

Es responsable de entregar en tiempo y forma las mercancías compradas por los clientes en sus domicilios, así como de dar seguimiento a transferencias solicitadas por el área de logística.

### **Jefe de Servicios Especiales.**

Es responsable del área de ventas institucionales con créditos fonacot, credinómina, ventas con tarjetas Home Depot, controla y coordina el área de instalaciones a clientes.

### **1.3. Funciones a Detalle del Gerente de Operaciones.**

Visión General.

El Gerente de Operaciones debe asegurar que se brinde un servicio de calidad a todos los clientes internos y externos.

Asegurar que todas las preocupaciones de los clientes se resuelvan en forma rápida y eficaz.

Garantizar una cobertura de horarios suficiente como para satisfacer las necesidades de los clientes en las áreas de operación como en recibo, cajas, etc.

Utilizar el pasillo principal y entrenar a otros asociados para que utilicen el pasillo principal para buscar y satisfacer a los clientes pro activamente. Llevar a cabo auditorias para descubrir las áreas de problemas y oportunidades de mejoras en las áreas operativas.

Explotar la información de auditorias e informes para tomar decisiones para mejorar la productividad y eficiencia de las áreas operativas, dirigir al equipo de recibo y tareas con eficacia a través de la observación, análisis de informes, identificación de tendencias, definición de problemas y desarrollo de respuestas adecuadas.

Coordinar las exhibidores, promociones, letreros y otras exhibiciones junto al gerente de tienda y gerente de zona. Comunicar los niveles de mercancía a los compradores y encargados de logística, tomar medidas adecuadas para la disminución de merma, asegurar la excelencia en todas las tareas de Oficinas, asegurar que los asociados de recibo y embarques conserven la documentación exacta y reconcilien el negocio diariamente.

Asegurar el funcionamiento y mantenimiento de todos los equipos de tienda como alarmas, impresoras, maquinas de fax, fotocopiadoras, computadoras, etc.

Cuidar se cumplan con las normas de los equipos de checado para el correcto procesamiento de la nómina. Desarrollar y comunicar las normas de la tienda para las actividades para el equipo de recibo y tareas a los asociados.

Desarrollar estrategias junto con el gerente de la tienda y gerentes de zona para impulsar las ventas y ganancias de la tienda.

Trabajar con asociados, compañeros y Gerente de Tienda para anticipar y resolver problemas y planificar los eventos próximos como los cambios de temporada, supervisar que se estén realizando todas las inspecciones diarias de seguridad en toda la tienda, asegurarse que se están llevando a cabo la capacitación sobre seguridad al personal de nuevo ingreso para el envío, almacenaje y eliminación de materiales peligrosos.

Realizar un seguimiento de todos los asuntos de investigación, reporte de accidentes y auditorias de seguridad, tomar parte activa en los programas de concienciación de seguridad.

Auditar el área de Caja General y Firmar los arqueos diarios, verificar los depósitos de efectivo, bajas de mercancía, entregas, comprobantes de honorarios y reembolsos.

Seguir los procedimientos operacionales estándar para cerrar y abrir la tienda cuando este programado, realizar caminatas de apertura y cierre en toda la tienda, ordenar y prever los suministros de las áreas de operaciones, asegurar el mantenimiento de las instalaciones y los equipos, responder en forma apropiada ante situaciones de emergencia.

Reclutar y entrevistar aspirantes y realizar recomendaciones al gerente de la tienda sobre contratación para cubrir vacantes, realizar recomendaciones al gerente de tienda sobre despidos, ascensos, descensos de categorías, tarifas de pago de los asociados nuevos y aumentos en el pago de asociados basados en desempeño.

Comunicar los objetivos de la tienda y te Home Depot a los asociados, así como participar de las rutas de carrera claras para los asociados, tomar las medidas adecuadas para disminuir el nivel de renuncias en todas las áreas de operaciones.

Dirigir y manejar al equipo de Logística para mantener el nivel de inventario con las cantidades disponibles y los ciclos de revisión de los proveedores para tener la mercancía en forma oportuna en tienda y satisfacer las necesidades de los clientes.

Asegurar la eficacia en la operación de los cajeros, servicio al cliente y todas las ubicaciones remotas de los cajeros ya sea en el área de caseta, vivero, etc., afianzar la colocación adecuada de la mercancía de reventa en las áreas frente a tienda con los estándares de mercadería para que sea atractiva para los clientes.

Vigilar la correcta ejecución correcta de los programas de crédito y servicios especiales en forma correcta, asegurar que la recepción de la mercancía se haga de forma correcta y se entregue de forma segura y eficaz al área de ventas.

Garantizar que la tienda esta lista para la gran apertura todos los días, que no haya tareas o basura en el piso de venta y recibo obstruyendo pasillos para facilitar la compra a los clientes.

Manejar la inclusión creando un ambiente donde se trate a los asociados en forma justa, reconocer el valor de la diversidad, maximizar el potencial de todos los asociados.

Promover el trabajo en equipo entrenando a los asociados para que trabajen bien juntos crear un entorno abierto donde las personas dicen lo que piensan, premiando los logros.

Actualizarse día a día, conociendo la competencia, entendiendo las implicaciones de las decisiones tomadas, previendo desafíos futuros tomando las medidas necesarias para afrontarlos.

Conservar una actitud positiva con un alto grado de tolerancia al estrés, manteniendo una capacitación constante de las características de los productos nuevos, procedimientos de mi área de especialización y áreas que influyan en mi trabajo.

Mantener canales de comunicación abiertos expresando las ideas en forma clara y precisa, escucha con atención las opiniones y mantiene retroalimentación.

Implementar políticas y procedimientos de seguridad, manteniendo a los asociados dentro de las normas de seguridad rigurosas, siendo un ejemplo y modelo de comportamiento a seguir.

Desarrollar confianza y credibilidad en las personas a través del tiempo, estableciendo el entendimiento mutuo con las personas, tiene relaciones de trabajo cordiales con las personas ya sea o no de la organización.

## Capítulo 2. Mis Inicios en Home Mart México S.A. de C.V.

Mi carrera inicia un 28 de Noviembre del 1996 en las oficinas corporativas en Av. Lomas Verdes 904 donde me contratan el señor Jorge Velarde como Auxiliar de Inventarios para trabajar en un proyecto llamado "Toma Física de Inventarios Rotativos".

En Home Mart México S.A. de C.V. las tiendas estaban constituidas por 120 personas en promedio y divididas en diez departamentos con veinticinco mil artículos en promedio por tienda, los cuales cito a continuación y doy una breve descripción:

- 1.-Ferretería. En la cual estaba compuesta por artículos eléctricos como sierras, caladoras, brocas, taladros, herrajes, muchas de las herramientas manuales utilizadas en la industria, hasta un clavo.
- 2.-Electricidad. Compuesto de lámparas de pie y mesa, ventiladores, cable, apagadores, fusibles, etc.
- 3.-Pinturas. Donde encontrábamos artículos como brochas, hule, papel tapiz, productos para la limpieza del hogar.
- 4.-Persianas. Dentro de las cuales encontrábamos de PVC, de papel, de tela, cortijeros metálicos y de madera, etc.
- 5.-Pisos. En este departamento había todos los pisos como cerámico, laminado, de linolium, madera parquet, alfombras, así como las herramientas para poder colocar estos tipos de piso como es el pega azulejo, cortadoras.
- 6.-Plomería. Aquí había desde tinacos, tubería de cobre, de pvc, galvanizada, bombas para agua, mezcladoras, calentadores y accesorios para baño.
- 7.-Cocinas. En este departamento integrado por cocinas integrales, línea blanca desde una campana pasando por estufas, lavadoras, muebles cerámicos para baño y accesorios para la reparación de estos.
- 8.-Jardinería: Aquí lo primero son plantas tanto para sombra como para sol, juegos de jardín, podadoras, desbrozadoras, casas de almacenaje.
- 9.-Maderas. Desde una simple varitas de diferentes espesores, como tabloncillos de primera y segunda calidad, hojas de triplay, MDF y molduras puertas de vitral y caobilla.
- 10.-Construcción. Este departamento tenía artículos como verilla, cemento, polines, plafones, castillos, revolvedoras, malla ciclónica e impermeabilizante.

Adicionalmente a estos departamentos también se tenían departamentos de servicios como son los de:

- Pedidos Especiales donde se le ofrecía a los clientes artículos con características a la medida de los clientes, para estas mercancías los clientes tenían que dar un cincuenta por ciento de anticipo y no tenían posibilidad de devolver ya que no era mercancía convencional.
- Instalaciones en este departamento se le instalaban las mercancías que los clientes compraban en la tienda, esto era con un costo adicional, garantía de seis meses y con instaladores certificados por la empresa.

- Ventas Mayoreo, aquí se les vendían productos a clientes que se dedicaban a realizar proyectos tanto de construcción, decoración o remodelación a gran escala o con necesidades de compra de diez mil pesos en adelante, esto semanalmente, a los cuales se les daba un descuento por el volumen de venta y el margen que tuvieran los productos seleccionados.
- Crédito (Fonacot, Credinómina, etc.), era una herramienta que utilizábamos para vender a clientes con falta de liquidez pero que les otorgaban crédito para mejoras para su hogar, esta herramienta era muy útil ya que nosotros les tramitábamos su crédito a las personas en las oficinas de Fonacot, ellos solo tenían que darnos original y copias de su credencial de elector, comprobante de ingresos de las tres quincenas inmediatas pasadas y comprobante de domicilio que no fuera de antigüedad mayor a un mes, nosotros con esto le dábamos respuesta en veinticuatro horas para que pudiera hacer efectivo su crédito en la tienda. Para los asociados de la tienda se les otorgaba un crédito el cual se les descontaba por nómina el cual en caso de ser liquidado en menos de cuatro quincenas no generaba ningún interés, de lo contrario generaba un interés que iba siendo proporcional al tiempo que se tardaran en liquidarlo.
- Renta de Equipo, en esta área se tenían herramientas de uso profesional de importes considerables como, desbrozadoras, podadoras, plantas de soldar, taladros industriales, asadores, compresoras, etc. Herramientas que comúnmente un cliente usa de una a dos veces por año, por lo tanto no era rentable para los clientes comprarlas y por eso nosotros las rentábamos con un respaldo de un baucher en blanco del cliente que respaldaba el importe de la herramienta en caso de que no regresaran esta, o la hubieran operado de forma negligente.
- Apartados de Mercancía, que funcionaba solo para productos de línea, estos artículos debían ser de un importe mínimo de mil pesos sin límite hacia arriba, aquí no entraban productos con descuentos por remate ni discontinuados, esto por prever que por alguna circunstancia se dañara o se vendiera este, ya no se lo podríamos conseguir a los clientes ya que los proveedores no volverían a resurtir dichos productos.

Aunado a todos estos departamentos también teníamos otro llamado Auditoría de precios, el cual se dedicaba a tener los precios y las promociones vigentes, así como las existencias correctas en el sistema, este departamento ayudaban con la realización de rótulos o destellos para las mercancías, realizaban preconteos de artículos que tuvieran alta merma en los departamentos.

Se contaba con un auditor por departamento y era el responsable de tener la información de precios y promociones actualizadas, se puede decir que tenía la responsabilidad de subjefe de departamento ya que también el podía realizar pedidos de la mercancía que a su consideración se requería.



### **Capítulo 3. Proyecto de Control de Inventarios**

En Home Mart México S.A. de C.V. la toma física de los inventarios la realizaba una empresa especializada en inventarios llamada RGI'S Retail Groceries Inventory Specialists de origen estadounidense, la cual le realiza los inventarios a varias cadenas de autoservicio como Wall Mart, Gigante y Comercial Mexicana por citar algunas.

RGI'S era la empresa que realizaba los inventarios en las tiendas de la cadena, contaba con un personal de aproximadamente sesenta y ocho personas, dentro de estos tres supervisores, realizando los inventarios de las tiendas en una sola noche, entregando diferencias en la misma noche pero cuantificándolo hasta cuatro días después debido a que toda la información viajaba a estados unidos y allá la conciliaban y después la reenviaban a la empresa.

El mismo día se revisaban en un lapso de tres horas las diferencias del kardex contra en físico, verificando solo diferencias de 10 mil pesos o mayores ya que de acuerdo a la cantidad de artículos era muy tardado.

Aquí fue donde nació el proyecto del área llamada inicialmente inventarios rotativos, debido a las diferencias considerables encontradas en la toma física, oportunidad que se detecto en revisión de diferencia en diferentes inventarios realizados a las tiendas.

Este proyecto dependía del área de mercaderías del cual su director de nombre Ricardo Atlaco encabezaba, conformándose de cinco auxiliares de inventarios dentro de los cuales yo estaba incluido y un coordinador de nombre Jorge Velarde Pérez que era la personal responsable del proyecto, el objetivo inicial era realizar la toma física de un departamento en una noche.

Comenzamos de la nada ya que lo único con lo que se contaba en la empresa para los inventarios era un manual en demasía escueto que enlistaba en diez puntos las actividades que se tenían que verificar antes-durante y al final de la toma física de los inventarios.

Las herramientas con las que contábamos era una computadora portátil para las seis personas del proyecto, ya que las pistolas de radio frecuencia eran propiedad de tienda.

Iniciamos con la observación de los procesos del personal de RGI'S, de aquí yo realice pruebas selectivas a los conteos encontrando áreas de oportunidad en los procedimientos tanto de la toma física como de las labores de preparación por parte de la tienda, ya que estas no tenían un seguimiento estricto por parte de la gerencia de tienda, resultando de esto errores en la identificación de la mercancía y de aquí algunas de las diferencias más representativas que se podían corregir inmediatamente.

Tampoco se tenía el correcto control de la zonificación de la tienda o marbeteo, ya que esta es una parte muy importante y crucial para la toma de toda la mercancía dentro del inventario.

Con la información anterior iniciamos por definir cual era el objetivo principal del inventario y lo definimos de la siguiente manera:

Objetivo:

Determinar la correcta identificación, acomodo, ubicación y control de todas las mercancías del área de bodega y piso de ventas, recibo de mercancías, así como proporcionar la información necesaria de los movimientos de mercancía de antes, durante y después del inventario, sku´s correctos, para su correcto levantamiento del inventario físico.

Citando de lo anterior y para el éxito de la preparación y la toma física se establecieron ciertas actividades que garantizarían el proceso de la preparación, toma física y aclaración de diferencias, estas actividades a continuación se detallan y como principal responsabilidad recae en la Gerencia de Tienda.

El gerente es responsable del resultado del inventario de su tienda, es el encargado de coordinar y organizar al personal que será responsable de:

- Las actividades previas al inventario.
- Supervisión de pre-conteos y conteos realizados por el personal de Inventarios Físicos.
- Revisar que la mercancía del top y over stock tengan hoja de sku cantidad.
- Supervisar dentro de la labor previa al inventario, no exista mercancía en mal estado, se haya documentado la merma, devoluciones, cambios físicos, y la mercancía en reparación siempre y cuando sea propiedad de la tienda.
- Revisar que no se tenga pendiente de trámite algún documento de recibo de mercancía, devolución de transferencia o merma a la fecha del inventario.
- Supervisar que Mesa de Control o Recibo realice el corte de folios del área de recibo, devoluciones, reporte de mercancía recibida durante el día del departamento a inventariar, reporte de folios pendientes en cuentas por pagar, el consecutivo de folios del día, copia de la orden confirmada de la mercancía en consignación.
- Proporcionar personal de tienda suficiente para el apoyo al personal de Inventarios Físicos del día del inventario.
- Supervisar que las transferencias recibidas el día del inventario sean capturadas por mesa control y pasen directamente a piso de ventas y las enviadas dejen de hacerse con tres días hábiles antes del inventario.
- Supervisar que tenga claramente identificada la mercancía de pedido especial y servicio a domicilio.

Seguimos realizando durante cinco inventarios más, supervisión directa de la toma física en diferentes tiendas, encontrando que gran parte del éxito de la toma física era la preparación e identificación de las mercancías en las diferentes áreas de la tienda y llevar a cabo al pie de la letra los correctos procesos en tienda como eran las devoluciones, cambios físicos, trámite de merma, etc.

Adicionalmente a los reportes, desarrollamos actividades y responsabilidades detalladas para los diferentes puestos en la tienda que deberían seguir por parte del área operativa en tiendas, la cual tenían que llevar al pie de la letra, y detallo a continuación:

Como primera prueba realizamos la toma física de un solo departamento entre los cinco auxiliares y el coordinador encontrándonos con lo siguiente limitantes:

- Se necesitaba personal adicional que dependiera del área de inventarios para la identificación de productos que no se había tomado en cuenta en las bodegas, no contaban con código de barras o número de artículo ya que nosotros no teníamos la experiencia de conocer los productos, por eso era indispensable que el personal que fuera a pertenecer al equipo de inventarios ya tuviera experiencia en tienda en cualquier departamento para que nos ayudara con los problemas encontrados.
- No se tenía el equipo necesario para la toma ya que se realizaba con el equipo propiedad de las tiendas, y a la hora de ocuparlo en la toma física, era insuficiente ya que las pilas no tenían carga o se encontraban dañadas las terminales, este equipo lo utilizaba el personal de tienda para labores operativas de tienda como cambios de precio y supervisión de promociones en toda la tienda y revisión de productos en general.
- Esto nos trajo retrasos ya que no se contaban con pilas suficientes para las pistolas de radio frecuencia disponible ya sea porque no tenían carga o por que en algunos casos solo tenían una pila por equipo, teniendo que esperarnos a que se cargara para poder seguir en el inventario.
- Se concluyó la toma física del inventario de un solo departamento que fue el de Plomería en 18 horas, ya que iniciamos la toma física a las diez de la noche y la concluimos a las seis de la tarde del siguiente día.
- Hubo factores que nos afectaron y retrasaron considerablemente como eran los procesos de sistemas que corrían por las mañanas de una manera habitual y que en ese lapso nosotros no podíamos ocupar el sistema y menos las pistolas de radiofrecuencia este tiempo fue mas o menos de tres horas, de las siete a las diez de la mañana.

Redefinición de Estrategia.

Debido a los resultados obtenidos y a la necesidad de mejorar el proceso establecido en un principio, modificamos las estrategias, negociamos y solicitamos a la dirección de operaciones y en conjunto de la dirección de Mercaderías nos asignaran personal de apoyo que era de las tiendas (una por tienda) para poder controlar mejor el proceso de los conteos y la supervisión a estos, cubriendo una mayor porcentaje de estos.

El personal de sistemas junto con la subgerencia de inventarios nos ayudaron redefiniendo la periodicidad de los procesos que se corrían ya que eran algunos de estos ocupados para generar pedidos de mercancía, pero solamente eran enviados a los proveedores una vez por semana, por lo que no era necesario se corrieran todos los días.

De lo anterior elabore una matriz de la cual se desprenden diferentes factores y causas de los errores dentro del proceso de la preparación y toma física del inventario y quien o quines son los responsables de los errores que afectan la precisión de los inventarios.

Deficiencias imputadas a la Gerencia y áreas operativas en Tienda.

#### Devoluciones

- I. Devoluciones no tramitadas con oportunidad al día del inventario y no identificadas como "NI", no inventariar.
- II. Cancelación de devoluciones e identificadas como "NI".
- III. Cancelación de devoluciones y no fueron pasadas a piso de venta.
- IV. Devoluciones tramitadas ubicadas en piso de ventas sin identificación de "NI"
- V. Devoluciones con diferencia entre los documentos y la mercancía físicamente.

#### Recibo

- I. Compras confirmadas posteriormente a la toma del inventario de mercancía en consignación.
- II. Falta de identificación de "NI" de la mercancía a consignación.
- III. Compras no confirmadas por tener en kardex existencia negativa.
- IV. Mercancía enviada a reparación por parte de tienda, sin tener evidencia de salida y no relacionada para su toma.
- V. Transferencias recibidas el día del inventario y no tomadas por el área de mercaderías dentro del periodo.
- VI. Merma identificada y no tramitada para su baja correspondiente por tener existencia negativa en el kardex.

#### Jefes de Departamento.

- I. Falta de supervisión por parte del jefe de departamento en los conteos de piso de ventas,
- II. Errores en los pre-conteos de la mercancía en el área de Bodega.

- III. Errores en la captura de artículos relacionados.
- IV. Falta de supervisión ya que se presentan diferencia a favor y en contra y no las verifican con la mesa control.
- V. Correcciones incorrectas por parte del Auditor de Inventarios.

#### Apartados de Mercancía

- I. Apartado de mercancía antes de tiempo y no identificada su ubicación.
- II. Apartado de mercancía sin existencia física e identificada en relación para su toma física.
- III. Apartado de mercancía para toma en relación y no separada físicamente de piso de ventas.
- IV. Mercancía separada del piso de ventas pero no marbeteada en el plano de control.

#### Mesa Control

- I. Identificación de exhibiciones con "NI" como si fuera mercancía del proveedor, pero es propiedad de tienda.
- II. Exhibición no identificada con "NI" por no tener folio de entrada por parte del proveedor.
- III. Exhibiciones con participación por parte de tienda de un 50% y 60%.
- IV. Anticipos de Pedidos Especiales que entra a la venta pero se recibirá la compra después del inventario.
- V. Entregas de Pedidos Especiales directos a clientes y no reflejada la venta en tienda en el periodo del inventario.
- VI. Mercancía de Pedidos Especiales en bodega sin factura y sin la aplicación del anticipo a tienda.
- VII. Registro de ventas por parte de ventas institucionales sin tener la mercancía en tienda.

De los puntos anteriores desarrolle en conjunto con el coordinador del proyecto, el manual tanto para la preparación, la toma física y la aclaración de diferencias, los cuales eran entregados a todos los gerentes de tienda para que lo llevaran a cabo en el proceso antes durante y posterior a su toma física de inventario.

#### Preparación para la Toma Física de Inventario.

Ocho semanas antes de la toma física, el personal de tienda tenía que identificar la mercancía que se encontraba en las bodegas (parte alta de los muebles) con hojas de identificación, las cuales tenían los campos del No. de artículo, la cantidad de este y quien había realizado el conteo para que en caso de alguna aclaración se verificara con esta persona.

1) CI	Capitán de Inventario
2) GT	Gerente de tienda (Store Manager).
3) GD	Gerente de distrito (District Manager).
4) SI	Servicio de Inventario
5) F1	Reporte que muestra el avance de los conteos realizados
6) Five backs o cinco conteos	Revisión realizada por el área de prevención de pérdidas al SI para asegurar la confiabilidad en el conteo, haciendo revisiones a sus contadores.
7) Recountings o reconteos	Revisión al SI donde cuentan nuevamente los marbetes ya capturados de todos los contadores, es realizada por el equipo de prevención de pérdidas y un supervisor del SI

Tabla # 2 Definición de Terminología.

Conceptos.

1) Merma.	Se refiere a la mercancía no apta para la venta ya sea por diversas alteraciones de los artículos como deficiencias administrativas, daño o robo de las mismas.
2) Marbete.	Etiqueta que determina e indica el inicio y fin de conteo de un área específica.
3) Rango.	Variación numérica que indica el área a contar, se utiliza para determinar, si el área es cabecera, overhead, piso de venta, cascada etc.
4) Contador.	Personal del SI encargado de realizar el conteo que, de acuerdo a sus habilidades es capaz de determinar si el producto es apto para venta, su forma de conteo respecto a peso, apariencia, forma y rapidez en captura de cantidades.
5) Supervisor	Personal de SI encargada de realizar revisiones a los contadores para verificar la confiabilidad en la captura.
5) Overhead.	Parte superior de un mueble donde la mercancía es almacenada para posteriormente bajarla de acuerdo a la venta del producto a la mano (Pack down). Esta mercancía puede estar estibada en cajas o palletes.
6) Sku forzado	Artículo que cuando al ser escaneado, por el SI, es rechazado en su base de datos, y no hubo asistencia oportuna por tienda para proporcionar el sku correcto, por tanto es ingresado al sistema por código de barra y precio para posteriormente hacer la aclaración
7) Bahía.	Espacio designado para mercancía dentro de un mueble.
8) Display.	Producto mostrado en un espacio determinado que permite al cliente observar sus características, esta mercancía puede ser propiedad del proveedor o propiedad de la tienda.
9) DNI	"No Inventariar" Hoja que se coloca para informar al SI que esa mercancía no va a ser capturada durante el inventario.

10) Cabeceras	Parte lateral del mueble donde se encuentra mercancía de alta rotación.
11) Cascadas	Parte lateral de la cabecera donde se exhiben productos de tamaño pequeño o mediano para su venta.
12) Estorbos e Islas.	Tarimas colocadas a un costado de un mueble (estorbos) o al centro de un pasillo principal (islas) con mercancía que pueda tener un fuerte impacto al cliente.
13) Tiras de Impulso.	Tiras metálicas que soportan mercancía de tamaño pequeño, colocadas entre bahía y bahía para su venta.
14) Preconteo	Conteo que se realiza durante la preparación de un inventario. Este conteo es realizado por la tienda y es del overhead.

Tabla # 3 Definición de Conceptos para un Inventario Rotativo.

✓ **Etiquetas de sku´s cantidad.**

Estas hojas de sku cantidad se colocan para precontar la mercancía y se pega al frente de esta. Tiene que estar a la vista y de acuerdo al tamaño del artículo y lugar de estancia es la etiqueta a utilizar. Grandes para estantes superiores de 8 ½ x 11.

- Pequeña para estantes superiores de 4 x 5.
- Múltiples para SKU de 8 ½ x 11.
- Pequeña de 4 x 5 y grande de 8 ½ x 11 para mercancía de ordenes especiales.

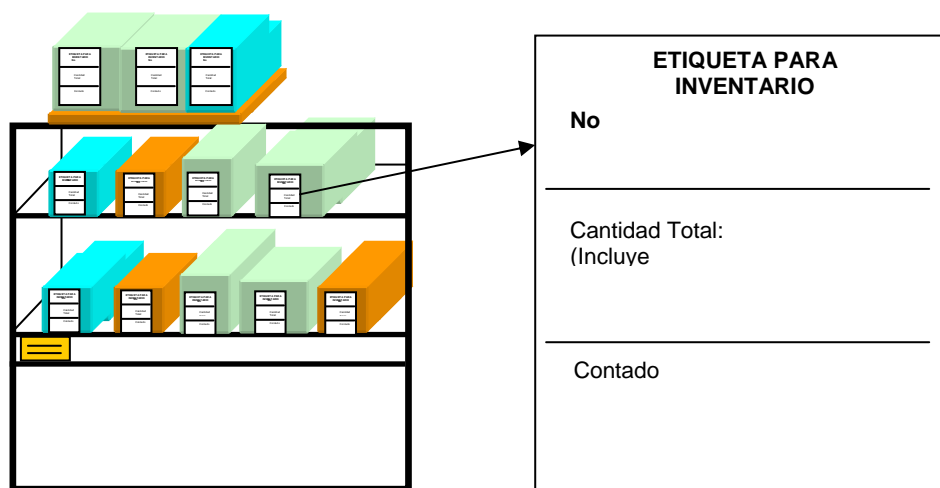


Figura # 3 Etiqueta de Identificación de la Mercancía.

✓ **Etiquetas de sku´s cantidad. (Múltiples)**

Son utilizadas para realizar los preconteos de Pallet´s, y debe colocarse preferentemente en la parte central de cada pallet (Lugar visible desde el pasillo). En los casos que por la magnitud de artículos se requieran más de una hoja es importante no olvidar colocar el total de páginas que cuenta cada uno de los pallet´s.

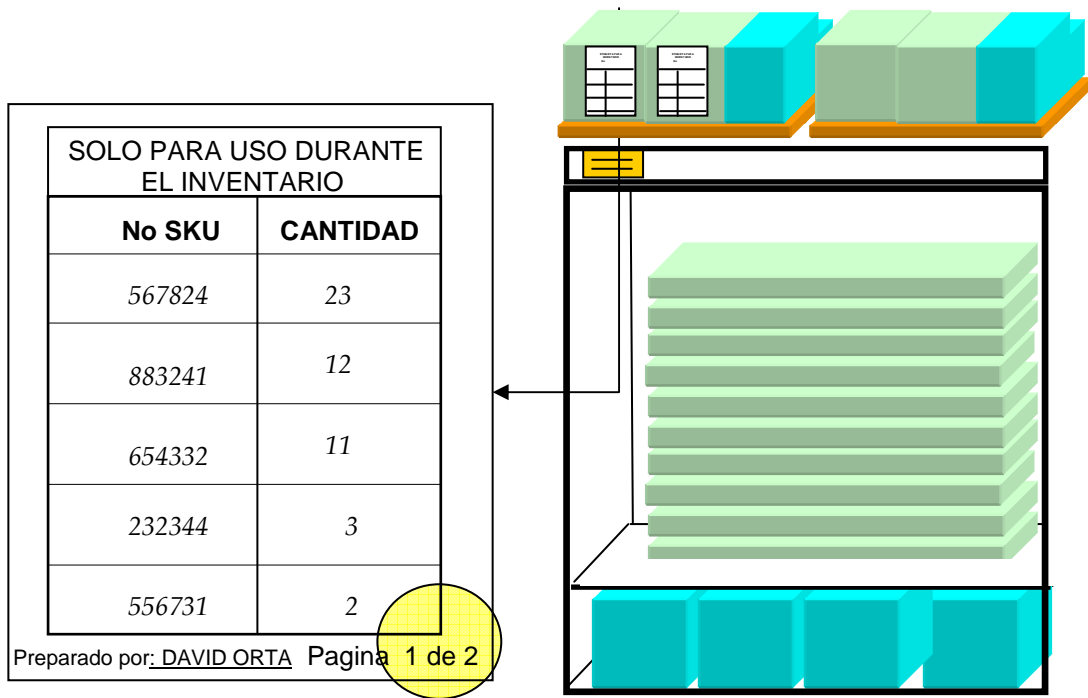


Figura # 4 Etiqueta de Identificación Múltiple de la Mercancía.

✓ **Etiquetas de sku´s cantidad múltiples**

También se utiliza las hojas múltiples para realizar los preconteos de algunas Bahías de exhibiciones de mercancía como son: iluminación (lámparas y ventiladores de techo), plomería (mezcladoras), o bien donde la mercancía exhibida es propiedad de Home Mart y cuente con dificultad en tomar los códigos de barras. En estos casos la hoja múltiple se colocará al costado izquierdo de cada bahía y se cruzaran los espacios no utilizados.



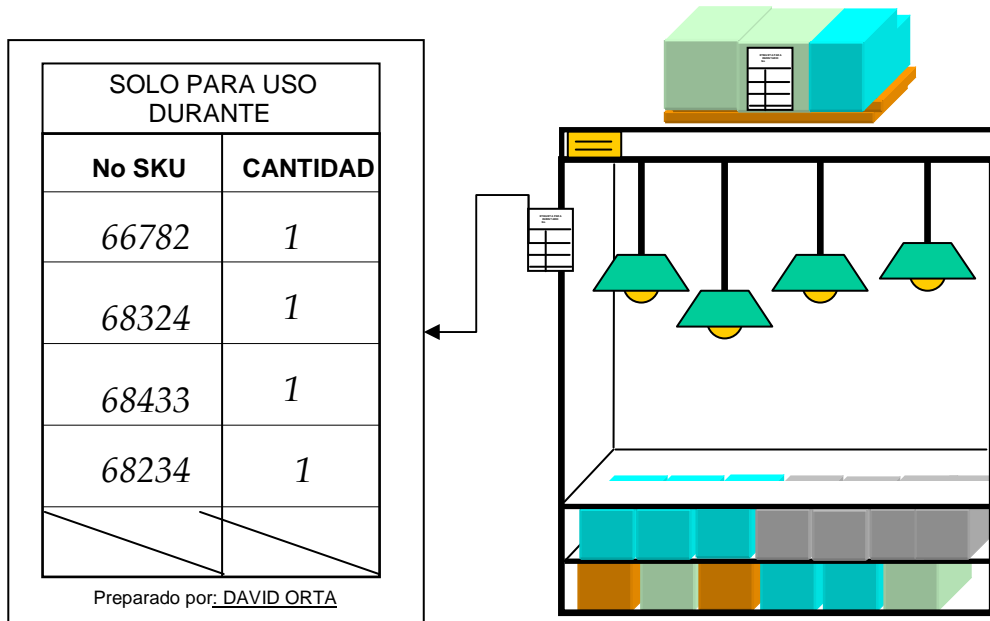


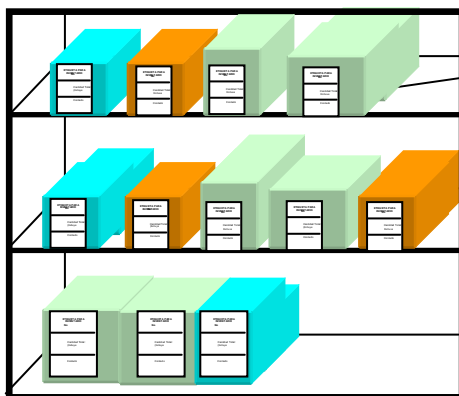
Figura # 5 Ubicación de Etiqueta de Identificación Múltiple en Mercancía de Exhibición.

✓ **Etiqueta de Órdenes Especiales.**

Se utilizan para designar y marcar la mercancía de orden especial, la cual deberá estar separada y en algún lugar específico y no deberá ser contada por el SI

- Pequeña de 4 x 5.
- Grande de 8 ½ x 11.

**JAULA DE ÓRDENES ESPECIALES**



ETIQUETA DE INVENTARIO PARA MERCANCIA DE ORDENES ESPECIALES	
N° DE ORDEN:	
Contado por:	

Figura # 6 Etiqueta de Identificación En Mercancía de Ordenes Especiales.

✓ **Etiquetas de No Inventariar.**

Se utilizan para especificar al SI que esta mercancía no debe contarse por alguna razón, ya sea que la mercancía es propiedad del proveedor o está dañada, etc.

- Pequeña de 4 x 5.
- Grande de 8 ½ x 11.

✓ **Etiqueta de No Inventariar todas las muestras.**

Se utiliza para marcar toda un área en la cual no debe contarse ninguna mercancía contenida en ese espacio. Ejemplo: Display propiedad del proveedor.

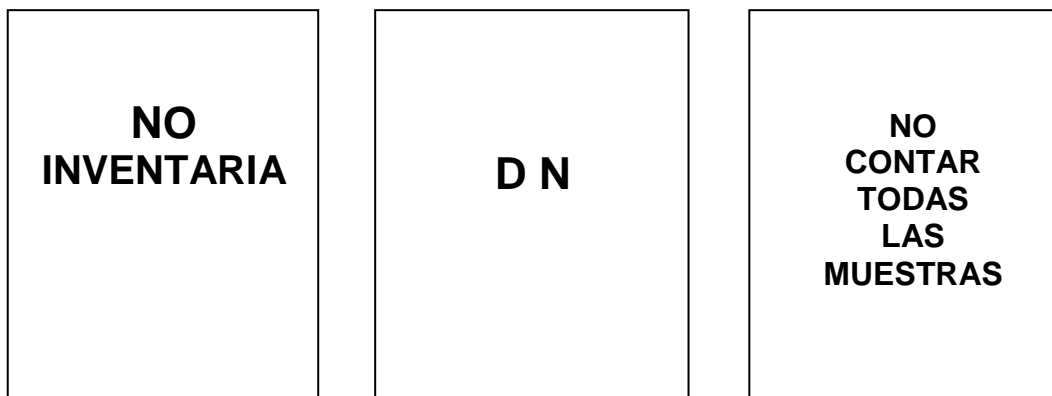


Figura # 7 Etiquetas de Identificación para no Inventariar Mercancía.

✓ **Etiquetas de Contar todas las muestras.**

Son utilizadas para especificar al SI la mercancía que se encuentra exhibida es propiedad de la tienda y tendrá que ser capturada. Se complementan con las hojas múltiples para agilizar el proceso de captura del inventario.

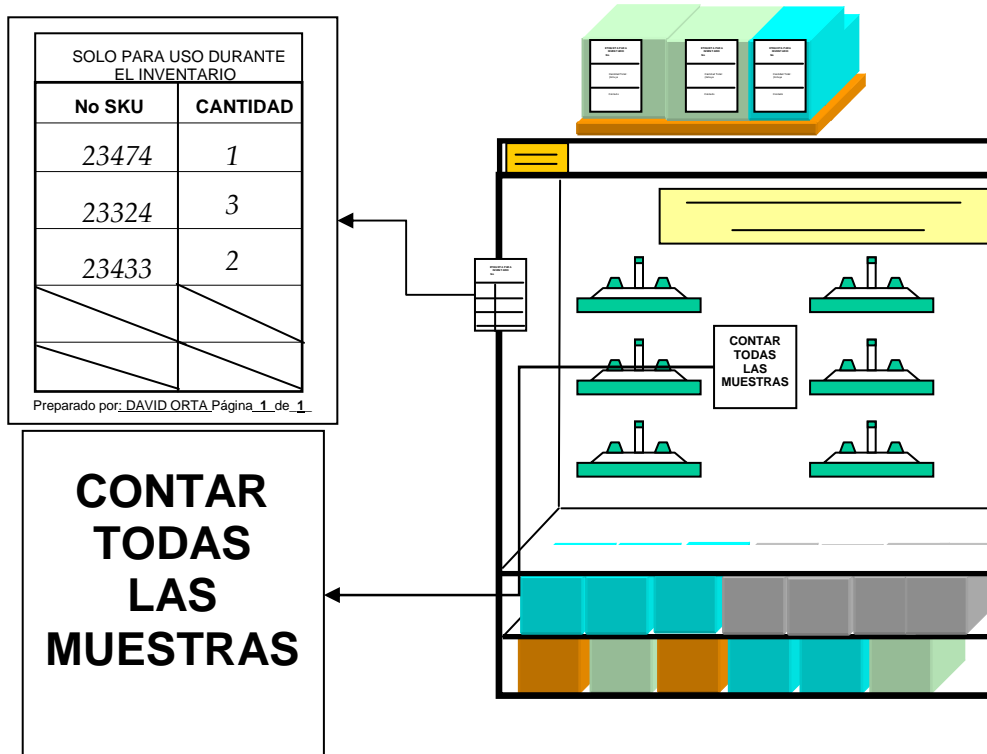


Figura # 8 Etiquetas de Identificación para contar Mercancía de Exhibición.

✓ **Etiqueta de Overhead.**

Es importante que en cada pasillo se coloquen estas etiquetas de manera consistente para que el SI no tenga dudas al momento del conteo, ya que estas etiquetas indican al SI a partir de donde comienzan a contar esa mercancía como overhead.



Figura # 9 Etiquetas de Identificación el Conteo de las Bodegas.

✓ **Etiqueta de Overhead.**

Se utiliza para identificar a partir de donde el SI identificará el área de overhead. En el área de cabeceras es importante considerar que NO EXISTE OVERHEAD, por tanto no se colocan estas etiquetas en las cabeceras, ya que se cuenta toda la mercancía como piso de venta. Además hay que señalar que la parte media de las cabeceras debe tener hoja de preconteo, esto para agilizar la captura de las cabeceras.

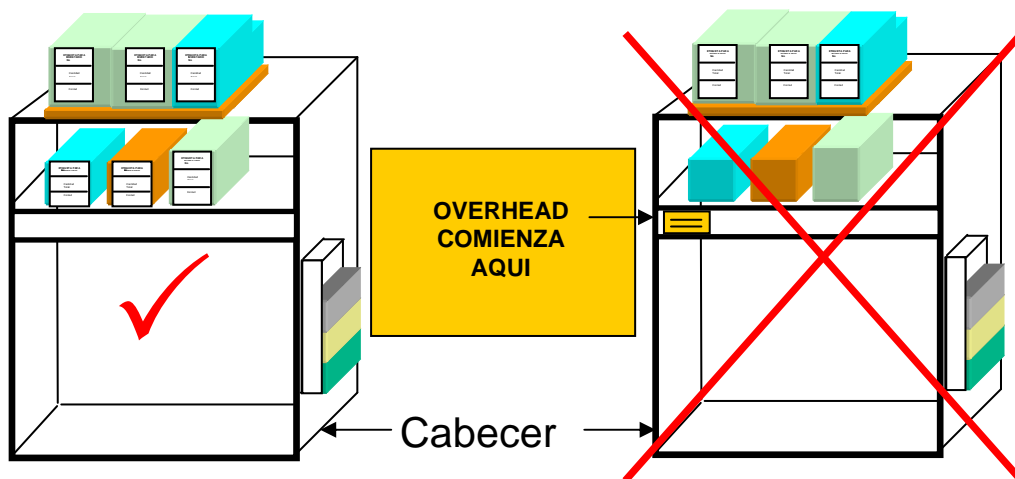


Figura # 10 Ejemplo en donde poner etiquetas de contar Bodegas de Mercancía.

✓ **Etiqueta de Overhead.**

Tampoco se colocarán estas etiquetas en el área del cantiliber en el departamento de maderas, en los rollos de alfombra, o cualquier área que no cuente con espacio de overhead, ya que toda esa mercancía se contará como piso de venta. En el área de maderas que no sea cantiliber si se colocarán etiquetas de "Overhead comienza aquí".

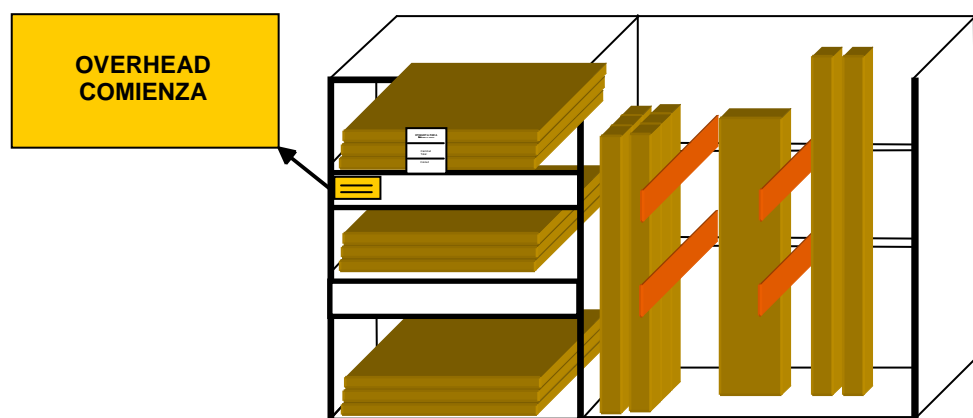


Figura # 11 Ejemplo del criterio de utilización de Etiqueta de contar Bodegas.

✓ **Etiqueta de ALTO, pida ayuda.**

Esta etiqueta se coloca cuando la mercancía contenida en ese sitio es muy parecida entre sí, y esto pueda crear confusión al SI al momento de la captura, o en áreas de acceso restringido. Esta etiqueta indica que el personal del SI no debe continuar sin la ayuda de un asociado. También se colocará cuando un solo producto pueda estar contenido en más de una caja (Complementos).

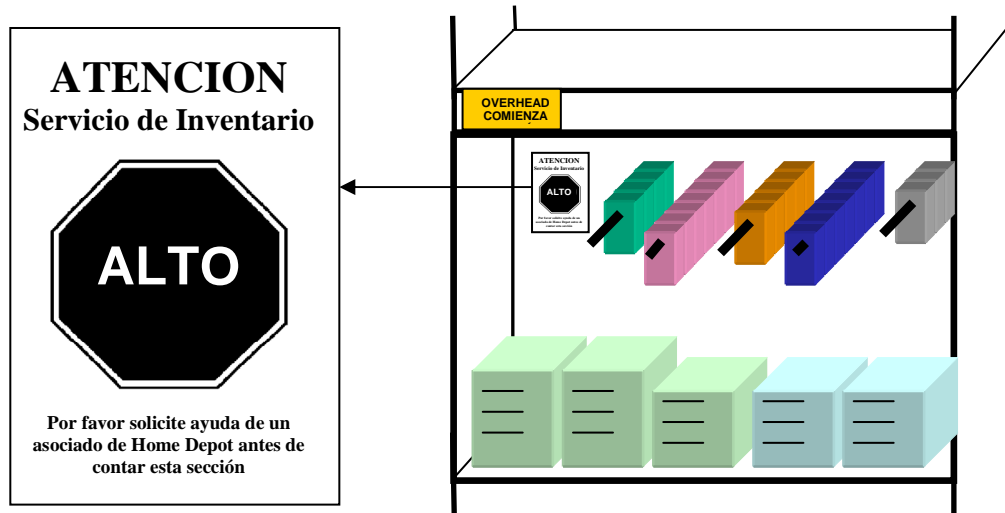


Figura # 12 Etiqueta para prestar atención y solicitar ayuda de un asociado.

✓ **Etiqueta Ver atrás (lupa).**

Esta etiqueta indica al SI que hay puertas de ingreso, de algún tipo y deben abrirse, ya que hay mercancía en el interior.

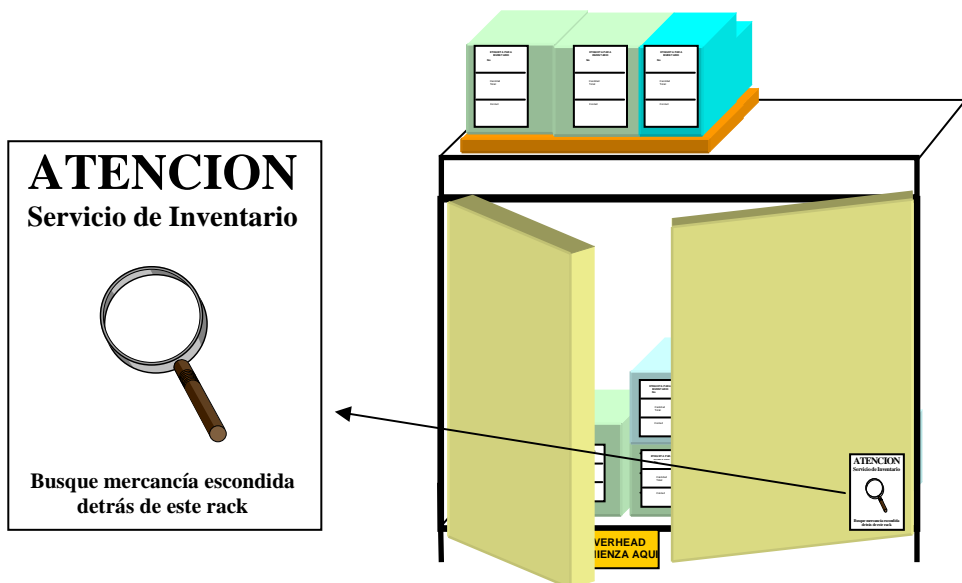


Figura # 13 Ejemplo de etiqueta para inventariar lo que esta detrás de las puertas.

## Etiqueta Roja

Esta etiqueta es colocada por Protección de Activos para alertar al departamento e indicando que un área determinada requiere de inmediata atención. En esta se debe especificar cual es el problema a atacar y debe ser firmada por el asociado una vez que realiza la labor. En la carpeta de inventarios encontrará el uso específico para cada medida de etiquetas.

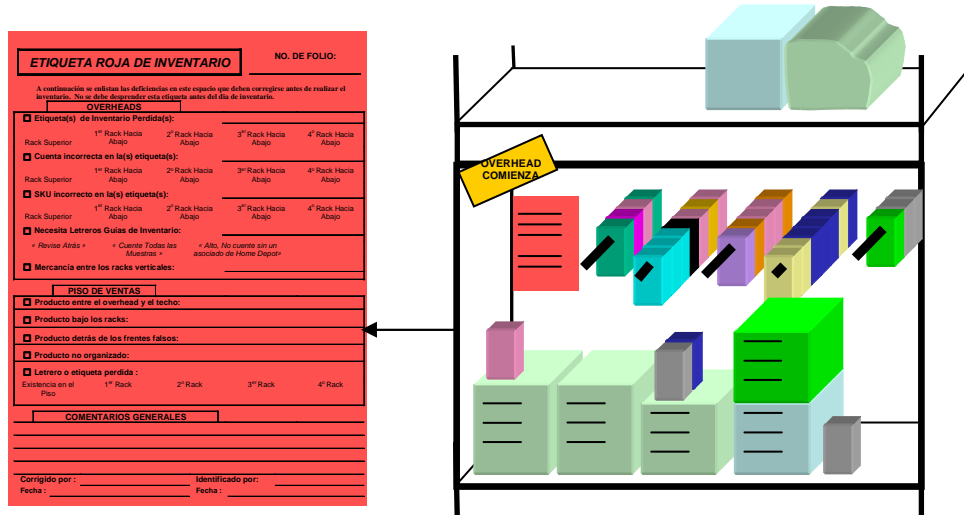


Figura # 14 Formato que indica que el área tiene alguna corrección.

## ✓ Marbetes.

Son colocados por el SI para seccionar el conteo de un área específica, estas se colocan en cada bahía y no abarcan secciones muy grandes, ya que al momento de revisión de marbetes puede ser difícil por tanta mercancía en un solo marbete.

Los marbetes se dividen por rangos, los cuales son los siguientes:

1. 1000 – Miles. Se designan para la parte media o superior del mueble (Overhead).
2. 3000 – Tres miles. Se designa para el conteo del área de punto de venta.
3. 4000 – Cuatro miles. Se utilizan para el conteo del área de recibo.
4. 5000 – Cinco miles. Designados para el área de cabeceras. (Es importante señalar que en la cabecera solamente se utiliza el marbete 5000 para el conteo de toda la cabecera). NO SE UTILIZA MARBETE DE OVERHEAD.
5. 6000 – Seis miles. Se utilizan para el conteo de todo el exterior de la tienda, como vivero, patio de materiales y mercancía en toda área externa a la tienda. SI HAY CABECERAS EN EL EXTERIOR DE LA TIENDA, ESTAS DEBEN LLEVAR EL MARBETE 6000. EN TIRAS DE IMPULSO DEL EXTERIOR SI SE COLOCARAN MARBETES 7000. (NO HAY

OVERHEAD EN LA PARTE EXTERIOR DE TIENDA, O SEA QUE NO SE COLOCAN MARBETES 1000)

6. 7000 – Siete miles. Rango utilizado para tiras de impulso, estorbos e islas. Para las tiras de impulso se utiliza un marbete para todo un mueble.
7. Marbetes 1000 – 3000.

El SI colocará los marbetes de esta forma, los miles, que son para el overhead, estarán sobre los tres miles cuando se utilicen en un mismo mueble, como en el ejemplo abajo ilustrado. El marbete será pegado en el lado izquierdo de la bahía, contando lo que se encuentre a su derecha hasta el siguiente marbete.

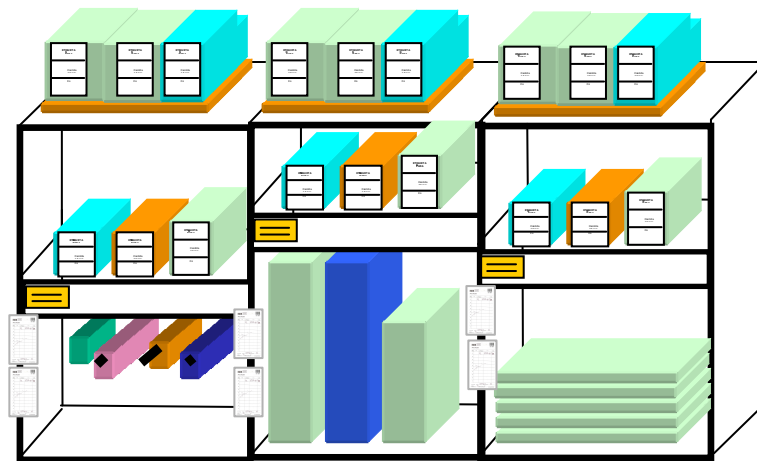


Figura # 15 Área para colocar los Marbetes de Piso de Venta y Bodega.

- ✓ Marbetes 5000.

El SI utilizará en cabeceras únicamente marbetes con numeración de 5000 y pegará el marbete al lado izquierdo de la misma. Se contará también como cabecera toda mercancía contenida al costado de esta (cascada), excepto las tiras de impulso dentro de la cabecera.

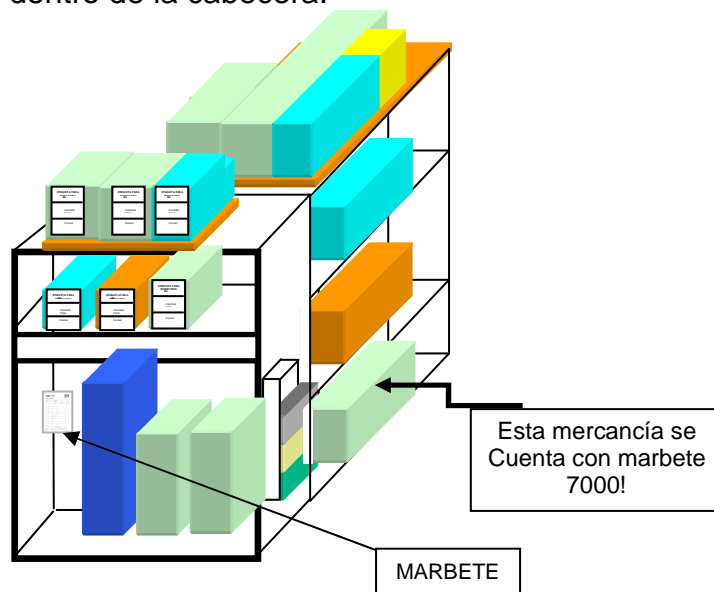


Figura # 16 Ubicación de Marbetes de Cabeceras y mercancía a inventariar.

✓ **Marbetes 7000.**

Este rango de marbetes se utiliza para realizar el conteo de tiras de impulso, estorbos, cascadas e islas, y se coloca un solo marbete por cada mueble completo, el cual, contempla todas las tiras de impulso, todo estorbo y toda cascada colocada en ese mueble. En cuanto a las islas se refiere se tomarán varias islas de una zona específica y se le asignará un marbete.

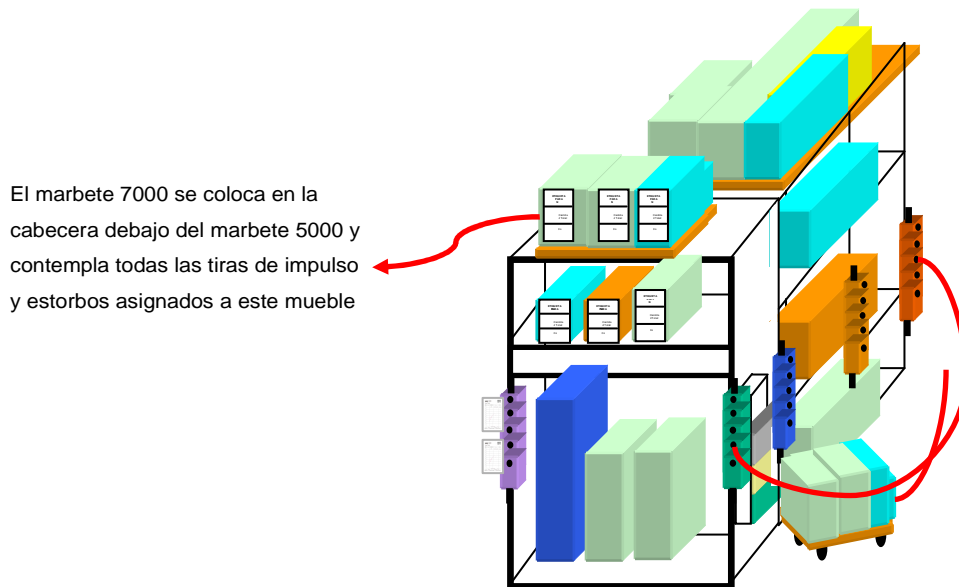


Figura # 17 Ejemplo de Mercancía a Contar con marbetes 7000.

✓ **Marbetes 4000 y 6000.**

El marbete se coloca para el conteo de toda la mercancía que se encuentre en el área de recibo, y los marbetes 6000 se colocarán en toda la parte externa de la tienda (Patio de materiales, vivero y mercancía exhibida fuera de la tienda).



Figura # 18 Ejemplo de Marbetes para mercancía de exterior de tienda.



✓ **Marbeteo de tienda.**

La tienda colocará etiquetas con el número de marbete únicamente en el exterior de la tienda (marbetes 6000), y en el área de recibo (marbetes 4000), indicando al SI el marbeteo que ellos tienen que seguir en estas áreas.

El interior de la tienda (marbetes 1000, 3000, 5000, 7000) serán colocados por el SI. Después de colocar estas etiquetas la tienda llevará dos planos de la tienda donde estará descargada esta información, esto para poder detectar rápidamente la ubicación de un marbete.

En el primer plano estarán descargados los marbetes miles, cinco miles y siete miles para el día uno, y con los marbetes tres miles, cuatro miles y seis miles para el día uno y dos, puesto que los marbetes siete miles del exterior de tienda se capturan el día uno y algunas áreas de tres miles también son contadas el Día Uno.

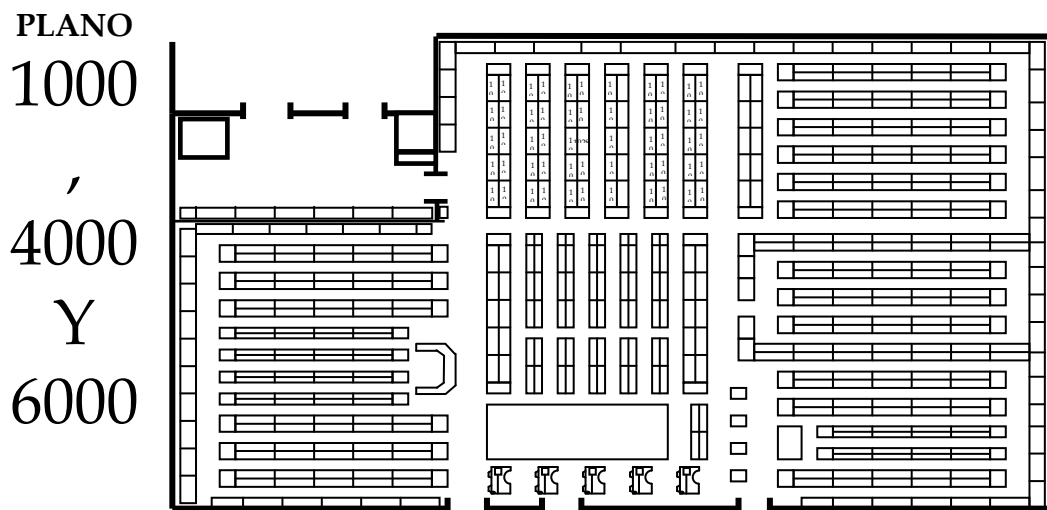


Figura # 19 Ejemplo de plano de Tienda para marbeteo general de tienda.

✓ **Preconteo de overhead.**

La tienda realizará preconteos en el overhead desde el inicio de la semana 7 de la siguiente forma: deberá utilizar las hojas autorizadas para este proceso, el conteo será por niveles dentro de cada beam y por cada nivel de producto se colocará una hoja donde contemple el número de piezas hacia atrás (Profundidad) y el siguiente nivel contemplará el producto debajo con su profundidad.

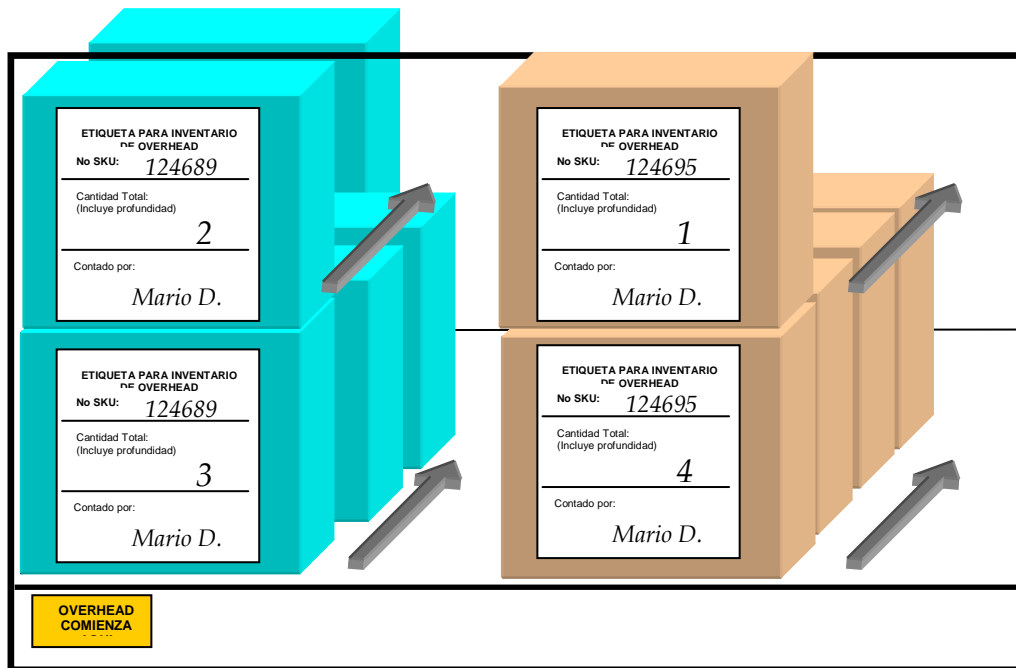


Figura # 20 Ejemplo de cómo contar y acomodar mercancía para ser inventariada.

✓ **Carpeta de inventarios.**

Con el correcto uso de la carpeta de inventarios la tienda podrá revisar y determinar el avance general de la tienda, y tomar medidas si esta se encuentra atrasada con respecto a la fecha de su inventario. Es necesario que el capitán de inventario revise y supervise los avances de cada departamento, siguiendo las rutas críticas contenidas dentro de la carpeta

✓ **Auditorías de prevención de pérdidas.**

Durante la preparación del inventario, el departamento de prevención de pérdidas estará realizando conteos aleatorios para verificar la precisión y confiabilidad de los conteos, y colocará etiquetas rojas en la bahía donde encuentre desviaciones, es importante que el capitán de inventarios esté al tanto de estas auditorías.

✓ **Captura de la bodega (over head)**

- ❑ Se debe realizar una caminata previa para verificar que no existan áreas pendientes, que puedan ocasionar retrasos durante la toma física.
- ❑ Durante el marbeteo por parte del SI se verifica que se encuentre la persona responsable del marbeteo del exterior de la tienda, con el fin de solucionar cualquier duda o realizar modificaciones pertinentes.
- ❑ Se contactara al SI, al cual se le notificará las áreas que requieran mayor cuidado. Determine flujo de toma a seguir, acuerden el Inicio de la

impresión del reporte F1 (Se aconseja solicitarlo de inicio dos horas después de comenzada la toma y posteriormente cada hora), y los marbetes de supervisión (montos arriba de \$50,000) en marbetes de bodega u Overhead.

✓ **Conteos rápidos.**

- Se asigna personal que realizará los conteos rápidos en el OVERHEAD (Sumatoria de las cantidades encontradas en los diferentes niveles de cada bahía), los cuales sirven para verificar los conteos del SI.
- En caso de presentar desviaciones solicitar la impresión de marbetes a mesa control de tienda para posteriormente realizar revisión a detalle y marcar la desviación a nivel SKU.

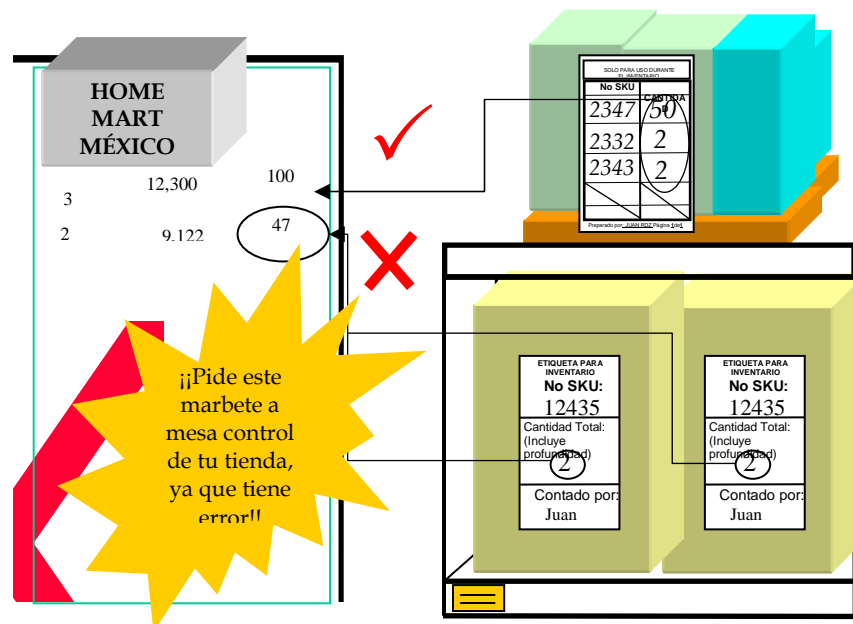


Figura # 21 Ejemplo Marbetes con corrección.

✓ **Captura del over head.**

- Verificamos mediante el reporte de costos ceros que no se encuentren artículos sin costo y con existencia. En caso contrario informar al auditor interno.
- Supervisamos que Protección de Activos realice las revisiones al servicio de inventarios durante el día uno y día dos.
- Revisamos que mesa control solicite reporte F1, para descargar el porcentaje de avance en el plano.

✓ **Mesa control.**

- Verificamos que mesa control solicite al servicio de inventario todos los marbetes arriba de \$20,000 para ser revisados. Así como también aquellos casos en los que mediante el reporte F1 son detectados importes pequeños con un gran numero de cantidades y pueda darse la Posible captura de Sku´s hijos por padres o viceversa (artículos que se venden a granel o ya sea por rollo, caja, etc.).

✓ **Captura del over head.**

- Verifico que periódicamente se soliciten SKU´S forzados y se realicen las modificaciones.
- Antes del cierre del inventario confirmamos que se han solicitado y revisado todos los marbetes mayores a \$20,000, Así como verificar que el encargado del marbeteo de tienda ha caminado con alguien del SI los ceros (Reporte que indica áreas sin conteos realizados por el SI).
- Al cierre del inventario del día uno solicitamos al Coordinador de inventarios los reportes de F1, Marbetes en cero, Reporte de Sku´s forzados, Lista de asistencia del personal que realizo los conteos.

✓ **Captura de piso de ventas.**

- Realizamos un plan de ataque durante la toma de inventario asignando personal para el apoyo en caso de requerirse para aclaración de sku´s o discrepancias en el proceso del inventario.
- Revisamos constantemente que no se observen retrasos en los conteos por problemas de acomodo y falta de sku´s, de ser así tomar las medidas necesarias para subsanar estos problemas.
- Verificamos que las áreas a revisar por auditoria se encuentren listas (Devoluciones, cambios físicos, reparaciones órdenes especiales), proporcionando los reportes necesarios para respaldar toda la información auditada.
- Supervisamos que el personal de tienda conozca perfectamente el proceso de conteo por parte del Servicio de Inventarios. (Secciones y/o niveles) para que supervisen el correcto conteo de acuerdo a cada una de las características de la mercancía, ya se de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha y de atrás hacia adelante.

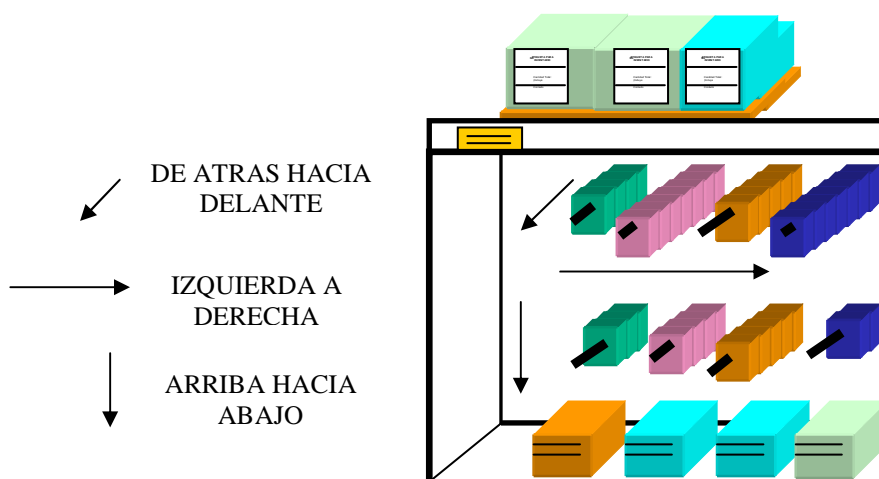


Figura # 22 Procedimiento para realizar el conteo de la mercancía.

✓ **Captura de piso de ventas.**

- Supervisamos que la mercancía recibida por devolución de clientes permanezca en un área por separado. Con la finalidad de ser contada poco antes del cierre del inventario en marbete adicional.

✓ **Reporte de diferencias.**

- La impresión de los reportes de diferencias se realizará después de ingresar la información de la toma del inventario al sistema. Se revisarán diferencias con importes mayores a \$5,000.00 teniendo un tiempo no mayor a 24 horas para su aclaración y verificación por parte del Auditor de Inventarios.
- Los importes se reflejaran por departamento y en dos listados (Positivas y negativas).

✓ **Reporte de diferencias.**

**El reporte de diferencias tiene los siguientes campos.**

1. Descripción general del producto (Departamento, grupo y categoría).
2. Sku que presenta la desviación.
3. Descripción específica del producto.
4. Valor unitario del producto a costo.
5. Ubicación (Marbete donde se realizó el conteo)
6. Cantidad de artículos que se capturo en cada marbete (Al final totaliza los conteos).
7. Existencia física que refleja el sistema.
8. Es el valor a costo de cada uno de los conteos realizados.
9. La columna de sobran /faltan indica la desviación de la existencia física contra teórica (Representada en cantidades y pesos)

✓ **Reporte de diferencias.**

- ❑ Las personas asignadas por el Capitán del Inventario serán las encargadas de identificar el motivo de las desviaciones y la ubicación (Marbete). Esta nota la colocarán en la parte derecha sobre el renglón correspondiente.
- ❑ Se debe de tener cuidado de no tachar o rayar las cantidades que aparezcan en el reporte, sólo circule la cantidad a modificar y al costado coloque la cantidad correcta.
- ❑ Cuando el conteo es correcto palomeamos y/o ponemos la palabra OK.
- ❑ Colocamos nombre, firma, fecha y entregue a IA para que realice la verificación.

✓ **Ajustando con código.**

- ❑ Al final de la revisión de diferencias el Auditor Interno entregará en el cierre del Inventario el Preliminar estimado de Merma, el reporte de Ajustes al inventario y el reporte de Entregas pendientes, estos dos últimos se utilizarán para realizar los ajustes con código 88, los cuales deberán ser ingresados a mas tardar el día siguiente del final del Inventario, y se hará de la siguiente manera:
  1. Auditoria Interna entregará el reporte de Ajustes a realizar con código 88. (Archivo Excel) y reporte de Entregas Pendientes al gerente de Tienda y asociado de Logística (y dará una breve explicación de cómo se deben realizar estos ajustes en el sistema)
  2. En el sistema se ingresa en la opción 5 o CC (Conteo periódico).
  3. Posteriormente se escoge (1) Ajuste Cantidad en Existencia

4. En Código Razón ingrese (Conteo Inicial) y se oprima enter.
5. Ingrese el sku que será modificado en cantidades según el reporte de ajustes código 88.
6. Por último coloque en DIFERENCIA la cantidad a ajustar de la columna (Diferencia conteo correcto vs. Diferencia conteo de SI, del reporte de ajustes 88). Observe que en esta columna hay cantidades positivas (+ ajuste a más), y cantidades negativas (-ajuste a menos). Por lo tanto en la columna Diferencia coloque al inicio el signo correcto (+/-) y después la cantidad a ajustar.
7. Complete la lista del reporte y una vez que haya terminado este proceso mande un mail, dirigido a Finanzas (Supervisión de Inventarios) y a Auditoría Interna.
8. En el reporte de Entregas pendientes la cantidad pendiente por entregar, es la cantidad que se ajustará en el sistema.

Después de haber realizado estas actividades que fue enviado a todas las gerencias de tienda vimos áreas de oportunidad para poder sacar más provecho al sistema de inventarios, fue entonces que posteriormente en conjunto con los programadores del área de sistemas nos dedicamos a realizar las solicitudes de reportes con la información y campos necesarios para el análisis de información.

En este proceso participe directamente con el coordinador y programadores definiendo los campos y necesidades requeridos como fueron:

- Marbete del conteo.
- Mueble o rack de ubicación.
- Número de Proveedor.
- Nombre de Proveedor.
- Sku o número de artículo.
- Artículo relacionado o alterno.
- Descripción.
- Cantidad en unidades en Kardex.
- Costo Promedio.
- Costo Total.
- Cantidad tomada Físicamente.
- Diferencia en unidades de kardex Vs. Toma Física.
- Costo de la Diferencia.
- Corrección + ó -.
- Observaciones.

Con estos campos se pudo proporcionar información a los Gerentes Distritales de Operaciones para la toma de decisiones en cuanto a artículos, familias, proveedores, categorías y departamentos con mayor merma para poder realizar planes de mejora en casos específicos y poder cuantificar todos estos.

A estas alturas la plantilla del equipo de inventarios constaba como a continuación detallo:

Un gerente de inventarios, un coordinador de la preparación del inventario, cinco auxiliares de la preparación, un coordinador de la toma física, catorce auxiliares de la toma física y un analista de inventarios.

Nos autorizaron la compra de cinco equipos nuevos de radiofrecuencia y las tiendas nos donaron diez más, así como tres juegos de pilas por cada una de las pistolas de radio frecuencia con sus respectivos cargadores. También nos autorizaron una computadora portátil más.

Al ver la dirección general de la empresa que estos inventarios eran todo un éxito, nos solicitaron que les realizáramos los inventarios también a las sucursales foráneas, para lo cual iniciamos un análisis para ver la logística de mover a todo el personal así como el control de gastos para ellos.

Primero experimentamos dándoles a cada uno el dinero para lo que eran taxis, transportación local y alimentos, depositándoles en sus tarjetas de nómina este importe, pero muy pronto tuvimos experiencias desagradables con los asociados como a continuación detallo:

- Los asociados por su edad y falta de experiencia se gastaban el dinero en cosas diferentes para lo que se les asigno.
- No entregaban las facturas de los alimentos que consumían.
- Entregaban mal revisadas las facturas de sus consumos.
- Ya no se presentaban a laborar.
- Compraban cosas diferentes a alimentos como discos, etc.
- Inventaban gastos de transportación local en las plazas.
- No entregaban los comprobantes de taxis de las respectivas centrales de autobuses.
- Incrementaban los costos de los taxis de sus domicilios a las centrales.

Por lo anterior les descontábamos de sus sueldos las diferencias que no podían comprobar y más aun les devolvíamos sus facturas mal elaboradas ya que como no podían regresar a los sitios visitados para cambiarlas pues las perdían y/o perdían el dinero de las facturas.

De estas experiencias que se presentaron en los dos primeros viajes, uno a Acapulco y el otro a Querétaro cambiamos el plan para poder administrar los gastos y era que coordinábamos a los asociados que vivían más o menos cerca e iban por ellos a sus domicilios y les contratábamos taxis pero estos eran pagados por mi en la ciudad de México con factura por cada uno de los viajes que en promedio eran de cinco a seis taxis.



Para arreglar el problema de las facturas a mí me depositaban el viático de todo el personal y le entregaba diario el dinero que les correspondía para sus alimentos y transportación.

Posteriormente ellos al final del día me entregaban sus respectivos comprobantes de los gastos y yo verificaba las facturas y en caso de haber algún error se las devolvía para que las cambiaran y no les daba más dinero si no me entregaban las facturas correctas, en caso de no comprobarme el dinero que se les había entregado les descontaba al siguiente día el importe que no comprobaron y era su problema el poder subsanar sus gastos del día siguiente ya que yo tenía que hacer la conciliación de los gastos de cada uno de los asociados que viajábamos y en general el responsable de todo el grupo.

Haciendo un análisis de tiempo y de todos y cada uno de los gastos incurridos por todo el personal, concluimos el gerente del área y yo en conjunto con el otro coordinador, que realizaríamos los inventarios con personal propio de las plazas foráneas, así que contrataríamos a todo el personal en las ciudades del interior de la república.

Los inventarios los realizábamos con 21 personas que era el personal de inventarios, pero viendo los costos elevados para poder mover a tantas personas por un periodo de entre diez y quince días por plaza, así como todos los problemas que se suscitaron al entregarles los viáticos por persona decidimos cambiar.

El cambio consistió en que los dos coordinadores y dos asistentes tanto el de la preparación como el de la toma física que era yo, nos desplazábamos para contratar personal en las localidades donde se tenían tiendas y se realizarían inventarios.

Esto con la ayuda previa del área de recursos humanos de las tiendas, para poder realizar el inventario con la misma cantidad de personas solo que sin el alto gasto por motivo de viáticos (transporte, alimentación, hospedaje y sueldo) de 21 personas por quince días, sino que solo con el gasto de dos personas (los coordinadores) por veinticinco días y de diez días de los dos asistentes.

Para poder llevar a cabo esta tarea nos llevábamos de dos a tres días para contratar a todo el personal y otros cinco en la capacitación que consistía desde el tipo de productos que se manejaban en las tiendas, el equipo con el que trabajarían y las normas de seguridad y comportamiento básicas de la empresa; el proceso de la preparación, de la toma física y de la aclaración de diferencias.

Esta forma en la que realizamos los inventarios en las sucursales foráneas nos ayudo bastante ya que mientras unos realizábamos inventarios en sucursales foráneas otros también los realizaban en las sucursales locales.

Algunas de las dificultades con que nos encontramos en algunos estados de la república fue que la gente en las diferentes ciudades tenían costumbres a las cuales tuvimos que adecuarnos como que en Culiacán están acostumbrados a que les des media hora para tomar un receso para poder desayunar, esto es una costumbre que te la exigían y de no otorgárselas se retiraban o faltaban al siguiente día o simplemente le bajaban al ritmo de trabajo con el que venían trabajando.

Otra experiencia con las que nos encontramos fue que en Chihuahua por la cercanía con la frontera, quieren que les pagues hasta cinco minutos de más trabajados, de lo contrario te dejaban el trabajo tirado y como en frontera es muy fácil encontrar trabajo en las maquiladoras pues no dudaban en hacerlo, además que nos presionaban con que traerían a sindicatos para que cerraran la tienda, sin contar con la discriminación por venir del distrito federal y apodarnos chilangos comentándonos que éramos lo peor y amenazándonos de que no nos quedáramos a radicar en el estado porque solo íbamos a hacer desorden al estado.

Al estar en restaurantes o servicio público y/o de taxis que para variar eran en extremo caros, ya que por ser zona fronteriza cualquier asociado aunque fuera de línea traían coche, nos comentaban que ya había muchos chilangos en chihuahua y que no sabíamos trabajar y maltratábamos a la gente.

En esta ciudad terminamos por quedarnos al final a hacer nosotros el trabajo entrando diario desde las siete de la mañana hasta las diez de la noche para poder cumplir con el objetivo de la preparación, la toma física y aclaración de las mismas.

A diferencia de estas experiencias difíciles, nos encontramos a gente muy servicial como en Villahermosa, Acapulco o Mérida en las cuales toda la gente, pero en verdad toda la gente de estas localidades es tan servicial y comprometida con el trabajo que siempre están disponibles a aprender cualquier cosa, y la razón principal creo yo que se da en estas localidades es por que las fuentes de trabajo están muy escasas.

Habían personas profesionistas por citar algunos contadores públicos, enfermeras, abogados y muchos estudiantes los cuales combinaban otro trabajo con el nuestro. Ya que no todos los días había estos trabajos temporales, porque el ramo fuerte de estas zonas es la hotelería, los restaurantes y en general el turismo.

Un punto importante y considero trascendental para el éxito de este proyecto fue la capacitación que les dimos al personal contratado en las plazas y la supervisión en la ejecución a los trabajos encomendados, así como a las medidas

de control que se tenían en cada uno de los procesos del inventario que nos garantizaba la correcta toma de los inventarios en cada una de sus fases.

Fue tan bueno el trabajo del personal contratado en las plazas, que posteriormente algunos fueron contratados de planta en las tiendas que requerían personal para el piso de ventas y otros más para desempeñar inventarios que en un futuro nos requerirían hacer en las plazas pero ahora solo de los 1000 artículos + vendidos en cada una de las plazas.

Posteriormente la empresa viendo lo útil de los inventarios nos encargo otro proyecto que era realizarle Inventarios rotativos mensuales a los mil artículos con mayor venta en la tienda, esto teniendo en algunos departamentos mayor participación de artículos, estos inventarios se tenían que alternar con los inventarios rotativos generales que se le realizaban a las tiendas.

### **Inventario Rotativo de los 1000 artículos más Vendidos.**

Tomando como premisa una mezcla de aquellos artículos con mayores ventas en un lapso de cuatro meses anteriores tanto en importe y unidades vendidas, se fueron realizando inventarios inicialmente a las tiendas del distrito federal y área metropolitana.

Fue entonces que la Dirección de Operaciones solicito los ayudáramos con un plan que consistía en garantizar que se tuviera siempre existencia de aquella mercancía que nos daba un alto nivel de ventas en las tiendas y a su vez, monitorear aquellos artículos con mayor merma en sus tiendas.

Analizamos varias opciones y determinamos que en el área de sistemas se generara un reporte del cual obteníamos 100 artículos de los diferentes departamentos, los cuales nos daban el 80% de la venta de las tiendas. Este reporte se sacaba de los cuatro meses anteriores, considerando en ello algunas premisas para que no nos dieran picos de venta para lo que definimos los siguientes:

- Que no fueran artículos de temporada
- No considerar artículos con descuentos.
- No considerar remates por liquidación.
- Que no fueran artículos en estado diferente al A (activo).

Ya que de otra manera no se podría realizar pedidos u ordenes de compra para tenerlos en las sucursales, aunado a esto identificábamos los artículos en los que se tenían más trámite de merma por daño o mayores diferencias Vs. el inventario físico, con esto se podían establecer medias para la disminución de la merma o determinar las causas que la generaban.

Para esto tuve que capacitar sobre todo el proceso de la toma física a todo mi personal que para entonces ya constaba de catorce personas, ya que se tenían que realizar inventarios de los mil artículos más vendidos simultáneamente todas las tiendas del distrito y área metropolitana en un lapso de una semana.

Seleccione a las tres personas con mayor conocimiento y les asigne tiendas para la realización de los inventarios de los mil más vendidos, debido al buen resultado obtenido en estos inventarios nos encargaron la realización también de los inventarios de las tiendas foráneas.

Ya en la realización de estos inventarios empezamos a pensar en la realización de los inventarios Rotativos de toda la tienda en las plazas foráneas con personal propio para minimizar gastos, y efectivamente los realizamos después de un par de meses. Viajábamos solo una persona por sucursal y este inventario se realizaba en el transcurso de una semana.

El proceso era el mismo solo que ha diferencia de los inventarios rotativos la tienda realizaba al cien por ciento los pre conteos de cada uno de los mil artículos que se encontraban en las bodegas (overhead), nosotros a la hora de llegar a realizar la toma realizábamos conteos aleatorios de estos conteos para verificar la exactitud de estos. Supervisábamos antes de empezar la toma física en cada uno de los cinco días un promedio de veinte a veinticinco artículos para garantizar la autenticidad de estos, en caso de haber más de dos errores entonces incrementábamos la supervisión.

Diseñábamos el acomodo de los departamentos dependiendo de la cantidad de artículos que tenía cada departamento, ya que en algunos departamentos solo tenían de cinco a diez artículos, en otros más de cuarenta, por lo que dependiendo este número los acomodábamos para que todos los días fueran parecidos en cuanto a cantidad y no se prolongara mucho tiempo la toma, ya que también estos inventarios se realizaban por la noche.

Para las aclaraciones de diferencia se tenían que hacer ese misma noche para poder cerrar el resultado y por alguna circunstancia especial podía tener como máximo al fin del inventario, ya que se tenía que enviar el resultado del inventario antes de salir de la plaza para poder instalarles las existencias tomadas en el inventario y pudieran trabajar para poder realizar pedidos, transferencia merma, etc.

En caso de no haber correcciones para los departamentos se les podía ir instalando el inventario por departamento para no parar las labores operativas descritas con antelación.

Se diseñaron varios reportes de acuerdo a la fase del inventario en la que nos encontrábamos como:

Para la preparación.

- Reporte de Marbetes para piso de ventas y bodega, los cuales de acuerdo a un plano de la tienda se definía desde el fondo de la tienda tomando todos y cada uno de los racks asignándoles un número de mueble con cuatro caras cada uno y definiendo con esto la cantidad de marbetes por departamento tanto para piso de ventas como para las bodegas ya que si alguna mercancía no tenía marbete no sería inventariada.

Estos marbetes tenían candados en el sistema, como que un solo contador podría abrirlo una vez con las pistolas de radio frecuencia para evitar la duplicidad de conteos, en caso de error en los conteos y los contadores lo habían detectado inmediatamente el supervisor o coordinador era el único que podía ingresar a esos marbetes para el realizar las correcciones mediante el ingreso de passwords para este fin.

Para la Toma Física.

- Reporte de Avance de inventario para verificar los avances de la toma física verificando no se queden marbetes sin inventariar, adicionalmente colocamos un candado en esta etapa, que no permitía cerrar el inventario si se tenían marbetes sin cerrar o marbetes que no habían sido abiertos, con esto verificamos que los contadores por error no contaron dos áreas en un solo marbete.

Para el Cierre del Inventario.

- Reporte Sumario en el cual estaban todos y cada uno de los artículos contados cada uno con la cantidad de artículos y el costo de los mismos Todo esto con el procedimiento de contar en el sentido de las manecillas del reloj de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha y de atrás hacia fuera.

Reporte de Estado de Inventario.

- En este mostraba el importe del inventario tanto en unidades como en importes, de este mismo reporte se enlazaban otros dos que nos decía el importe por departamento y el total de mercancías de acuerdo a su origen, mercancía nacional e importación.

## Reporte de Diferencias.

- Aquí se detallaban las diferencias encontradas del kardex Vs. Lo contado físicamente tanto en unidades como en importes, esto tomando en cuenta todos y cada uno de los marbetes de las áreas donde se habían realizado los conteos, si tenía sku's alternos o relacionados.

Estos reporte se continuaron utilizando mientras la empresa seguía siendo de razón social Home Mart México S.A. de C.V, ya que en marzo del 2004 llego a comprar la empresa Home Depot S. de R.L. y como esta empresa americana realizaba en todas y cada una de las tiendas en estados unidos con el servicio de inventario anterior que era RGI'S Retail Groceries Inventory Specialists se cancelaron todos los inventarios con personal de la empresa y se retomo la toma con esta empresa.

Los últimos inventarios realizados con personal propio de la empresa, fue cuando se les realizo inventarios rotativos a todos las sucursales antes de la compra por parte de Home Depot, para que vieran con que inventario se quedaría la nueva empresa y el inventario que se devolvería a los proveedores o en el último de los casos se rematarían estos para terminar con determinadas líneas de productos que no se manejarían con el nuevo concepto.

Para entonces en todos y cada uno de los inventarios que se realizarían, los directivos encargados de la transición solicitaron fueran auditores por parte de Home Depot los cuales daban fe que el inventario que se reportaba y la merma encontrada eran los correctos.

Se realizo también inventario del centro de devoluciones y especialmente se realizo los inventarios de las sucursales de Matamoros, Guadalajara y Tampico ya que en estos estados se cerrarían las tiendas de Home Mart y se levantarían tiendas nuevas de Home Depot, por lo que se cuantifico todo el inventario de estas tres sucursales y se distribuyo en las siete tienda que se ubicaban en distrito federal y área metropolitana, en estas y en general en cada una de las tienda de Home Mart se inicio con los remates de mercancía, inicialmente en las líneas y proveedores que saldrían y ya no se trabajaría con la nueva empresa.

Posteriormente se empezó a vender la mercancía de estas pero de las que se tenían exhibidas y no se tenían empaques o eran únicas piezas para poderse deshacer de todas las piezas de los inventarios en todas las tiendas

Aquí nos encontramos con la sorpresa por parte de un gran número de asociados a nivel gerencia los cuales por querer hacer negocio en especial con la mercancía

que llegaba y se remataba de electrónica escondieron mercancía para comprarla ellos y posteriormente revenderla por fuera y en algunos casos hasta dentro de las tiendas.

Gracias al seguimiento que se le dio por parte del área de inventarios y prevención de pérdidas de Home Mart, se tuvo que despedir a tres gerentes de área y a un gerente general, por haber incurrido en conductas desleales y poco éticas.

Uno se puede preguntar que desperdicio que después de haber optimizado los procesos y se le saco mucho provecho al área se deseché así como así. Pero esto se realizó de esta manera porque Home Depot vino a cambiar todo radicalmente, cambio el sistema con el que veníamos trabajando, cambio las pistolas de radiofrecuencia y en general todo el equipo de la tienda, lo último que se cambio fue la línea de cajas o cajas registradoras, se puede decir que con lo que se quedo fue con el personal y con las instalaciones.

### **3.1 Proyecto Manual de Normas Oficiales Mexicanas.**

Este proyecto inicio en la época cuando la empresa todavía era Home Mart México, había un gerente del departamento de administrativo de Compras de nombre Sergio Lobato Álvarez el cual era el responsable de el alta de los artículos y todo lo referente a ellos como nombre de proveedor, número de proveedor, modelo unidad de compra, código de barras, etc.

Sergio también era el responsable de las aduanas de las tiendas en las cuales se desempeñaban la función de filtro en el recibo de la mercancía que entraba a las tiendas, ya que ellos aparte que el personal de recibo verificaba que la mercancía era realmente lo que se había pedido al proveedor los aduaneros certificaban que la mercancía recibida se encontraba en buenas condiciones para la venta y que no era generadora de merma desde el recibo.

En esas fechas la PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor) comenzó a hacer revisiones a las mercancías que vendíamos en las tiendas encontrando anomalías en estas como faltas en el cumplimiento de varias normas oficiales.

Es cuando se decide la implementación de la Supervisión de Aduanas en la cual yo participe realizando un trabajo de campo asistiendo la Dirección General de Normas (DGN).

La Secretaría de Economía, a través de la DGN, busca desarrollar la difusión de la normalización en México así como conservar la colección del acervo normativo vigente. El Catálogo mexicano de normas contiene el texto completo en español de las NOM's y las NMX's vigentes en México expedidas por la Secretaría de Economía, así como el listado de las NMX's expedidas por los organismos nacionales de normalización y el texto de las normas de referencia expedidas por las entidades de la administración pública federal.

Cabe mencionar que, en el rubro de consulta de normas oficiales mexicanas, se ofrece el servicio de identificación por fracción arancelaria de los productos que se encuentran sujetos al cumplimiento de este tipo de normas en los puntos de entrada de la mercancía al país.

Fue aquí a donde me dirigí para realizar el Manual Oficial de Normas aplicables para las mercancías que ingresaban a las tiendas de la cadena Home Mart México, inicie con la definición de los productos que manejábamos, ya que dependiendo estos eran las normas aplicables a ellos.

Determine que las normas básicas que solicitaba la DGN para la mayoría de los productos eran las siguientes:



- Nombre del Fabricante.
- País de Origen.
- Contenido neto.
- Idioma español.
- Garantías claras.
- Nombre del Importador.
- Tener centros de servicios en la localidad.

Este manual lo realice lo mas claro posible, con ilustraciones de que era lo que estaba mal y que era lo correcto dando ejemplos con las mercancías que actualmente se manejaban en la empresa.

Adicionalmente a estas normas básicas por llamarlas así, se tenían otras dependiendo de las características de estos como para solventes, herramientas eléctricas, madera, jardinería, construcción etc.

Este manual lo realice en un periodo de veinte días, posteriormente se lo di a mi jefe inmediato Sergio Lobato el cual le realizo unas adecuaciones a este y posteriormente lo canalizo al departamento de legal para que le dieran una revisión y nos orientaran en caso de haber omitido alguna situación.

Al terminar esta revisión se le entrego por ultimo al director de Mercaderías para que este lo canalizara al área de métodos y procedimientos y se publicara en toda la compañía y a su vez el área de compras lo tomara como guía para el ingreso de nuevas mercancías a las tiendas y los proveedores corrigieran los errores en los cuales estaban incurriendo.

Al principio fue algo difícil que personas de mayor edad y en teoría mayor experiencia como fueron los compradores aceptaran a tomar como base este manual que a su vez era supervisado por las aduanas de todas las tiendas.

Iniciamos con la implementación de este en una tienda sacando en un solo día más de ciento cincuenta artículos del piso de ventas por no cumplir con la normatividad básica del manual. Para esto se opusieron radicalmente los compradores y proveedores, ya que perdían dinero al no estar sus productos en piso de ventas, pero se les dio un plazo de treinta días para poder corregir sus anomalías en los productos, con el compromiso que de ser inmovilizados y sancionados por parte de la profeco ellos se harían cargo de todas las multas y sanciones económicas generadas por el incumplimiento de las normas en las tiendas.

No tardo mucho en que en efecto se iniciara por parte de profeco revisiones en varias tiendas y encontraran incumplimiento en varios artículos que por lo general se enfocaban a determinadas líneas de productos como solventes, muebles de importación, así como herramientas eléctricas.

Hubo proveedores que decidieron retirar sus productos de las tiendas, ya que tenían varias multas por un mismo producto ya que profeco realizaba revisiones en varias tiendas a la vez de un mismo producto.

Adicionalmente implemente un control de las anomalías en las que incurrían los productos de los proveedores y los errores de códigos de barras que no se encontraban ligados a los productos, ya que en todos los recibos los aduaneros supervisaban todos los códigos de barras de los productos con scanners y aquellos que no pasaban se les detenía en el área de recibo para que ahí se les etiquetara con un código de barras genérico el cual se determinaba por su número de artículo que no pasaban.

De esta iniciativa se acordó con los proveedores el cobro por el servicio de etiquetas y etiquetado que se les daba, a lo que estos accedieron ya que el volumen de sus productos en todas las tiendas era bastante grande.

Todos los sábados los aduaneros de tienda me enviaban su informe tanto de anomalías detectadas en las mercancías como el consumo de etiquetas por cada uno de los proveedores, en ese momento yo me ponía en contacto con cada uno de los compradores, para darles el informe y con esto se tomaran las medidas necesarias para la corrección de las mismas.

Para la corrección de estas iban desde la simple reimpresión de nuevas etiquetas en la empresa, pasando con devolución de algunos empaques, hasta el dejar de trabajar con determinados productos, ya que los proveedores no cumplían con las normas en sus productos.

Para estas fechas los compradores y yo teníamos muy buena coordinación ya que muchas veces estos me localizaban para revisar algunos productos de nuevo ingreso a la cadena dando el visto bueno del cumplimiento de las normas que les correspondían cumplir.

El proceso fue largo ya que después de elaborar este manual, continué con la capacitación del personal de aduanas en todas las tiendas de la cadena Home Mart en las tiendas del área metropolitana y posteriormente me enfoqué a las tiendas del interior de la república.

Aquí en el interior de la república fue donde me encontré con un problema ya que los proveedores tardaban más tiempo en corregir las anomalías detectadas a sus productos y al etiquetado de los mismos, fue donde decidimos en conjunto con la dirección de mercadería y de compras que era necesario ampliar la plantilla del área de aduanas con una persona que se dedicara al etiquetado de los productos con problemas de normas ya que el aduanero no se daba abasto para realizar esta.

Esta medida también la tomamos en las tiendas de la ciudad de México y área metropolitana pero en menor proporción, tomando en cuenta que un etiquetador debía atender dos tiendas.

El motivo de ser de esta decisión, era porque el aduanero tenía que atender dos tienda e iba a comenzar a disminuir las anomalías en los productos ya que los proveedores podían corregir las anomalías más rápido y enviar nuevamente la mercancía a las tiendas distrito y área metropolitana que a las tiendas del interior de la república.

Esta decisión nos ayudo a corregir de manera muy rápida las oportunidades que se presentaban en todas las tiendas de la cadena. Para este tiempo se vio una mejora significativamente en el cumplimiento de las normas por aparte de los proveedores y con esto la disminución en la inmovilización de los productos en las tiendas que si bien eran ya propiedad de la empresa, daban mala imagen con nuestros clientes en las tiendas, ya que algunos clientes se llegaron a acercar para preguntar el motivo de la inmovilización de alguno productos, comentándonos que si no era por la calidad de estos o de los materiales que se ocupaban para fabricarlos.

En algunas tiendas algunos clientes se acercaban a las tiendas a devolver productos que ya habían comprado y en ese momento se encontraban inmovilizados por la desconfianza de que no eran de buena calidad.

Tuvimos que hacer labor de convencimiento y empezar con un plan, el cual incluía el empezar a dar clínicas de hágalo usted mismo con estos productos para que los clientes se convencieran que eran de buena calidad.

Estas clínicas eran impartidas por los jefes de departamento que conocían y dominaban las características de esos productos en diferentes horarios, comenzando los martes, jueves y fines de semana en horarios de medio día y cuatro de la tarde.

Posteriormente lunes miércoles y viernes se comenzó con la estrategia publicitaria por medio de la televisión en televisión azteca, para que en forma masiva se difundían clínicas de hágalo usted mismo de los productos que tenían problemas en su mayoría

Al ver que se tenía una buena aceptación a las clínicas y la afluencia de clientes que preguntaban de estas en todas las tiendas, entonces la dirección de operaciones solicito que se incluyeran artículos de los que teníamos como más vendidos en los programas que se difundían por televisión nacional.

Con esto las transmisiones de los programas quedaron lunes miércoles y viernes en horarios de medio día y cuatro de la tarde y los sábados y domingos once de la mañana, una, tres y cinco de la tarde.

Además de esta medida de las clínicas de los artículos que tuvo un resultado mejor del que esperábamos, se decidió poner un alto total a las deficiencias de los productos y con esto, aquellos productos que no cumplían con la normatividad eran acreedores a la aplicación de una devolución de todo su producto y enviado a esta tienda para que los proveedores recogieran sus mercancías, en caso de que estos pudieran arreglar rápidamente las anomalías de los productos sustituyendo etiquetas o adicionándoles a estas información, se podían ingresar nuevamente a las tiendas.

Estos movimientos al centro de devoluciones en un principio lo absorbieron en partes iguales la empresa y proveedores pero al ver la reincidencia en algunos de estos, se decidió que el gasto de transporte fuera pagado por el proveedor.

Al subsanar las anomalías de origen en un noventa y cinco por ciento el centro de devoluciones se utilizó como concentradora de devoluciones de toda la compañía, dándole servicio a 27 tiendas en toda la república.

En este Centro de Devoluciones llegaban las mercancías de los proveedores que no podían desplazarse a las tiendas del interior de la república a recoger su mercancía en buen estado y artículos dañados o que se enviaban a reparar.

La mecánica de este centro de devoluciones era muy sencilla, en el momento que se aplicaba una nota de cargo o una devolución, se generaba en el sistema una orden para ser transferida la mercancía al Centro de Devoluciones, siempre y cuando el proveedor tenía este convenio.

Al llegar esta al Centro de Devoluciones entraba en un proceso de avisos, los cuales iniciaban desde el día que llegaba la mercancía y se integraba de otras dos llamadas más las cuales se realizaban a los quince días y por último a los veintidós días, informándole que si no recogía su mercancía dándole de plazo en general o en total de gracia de treinta días, la empresa podría disponer de la mercancía de la manera que más le conviniera, ya sea ingresarla a las tiendas para venta en el caso de ser mercancía en buen estado o destruirla o venderla a salderos como chatarra.

Tanto el manual como el personal de los etiquetadores siguieron funcionando hasta que Home Depot realizó la compra de Home Mart México y con esto la estructura de recibo y de sus auditores.

### **3.2 Puestos Desempeñados en la Empresa.**

El veintiocho de noviembre de mil novecientos noventa y seis inicié mi carrera en Home Mart México S.A. de C.V., comenzando en el puesto de auxiliar de inventarios en el departamento del mismo nombre, a cargo del Sr. Jorge Velarde, el cual dependía de la dirección de mercaderías, comencé en el proyecto de control de inventarios en cual realizamos desde la descripción de puestos de estos, pasando por el diseño de reportes para la realización de programas por parte del área de desarrollo de sistemas, hasta los procedimientos y capacitación del personal en tiendas.

Implementamos los inventarios de los mil artículos más vendidos y alta merma tanto en las tiendas de distrito federal y área metropolitana, así como en el resto de las tiendas de la república mexicana. Contratando personal en dichas localidades y disminuyendo costos de manera importante.

Posteriormente el Sr. Sergio Lobato se acerca a mí invitándome a participar en su área la cual se llamaba administrativo de compras, la cual se encargaba de dar de alta en el sistema todos y cada uno de los artículos de las tiendas, así como la aplicación de descuentos y rebajas a estos de acuerdo a las necesidades del área de compras, ahí inicié en el mes de septiembre de mil novecientos noventa y siete.

En esta área estuve un año dos meses en los cuales realicé el manual de normas oficiales mexicanas para la revisión de productos que se comercializaban en las tiendas de Home Mart, así como la supervisión y auditorías a las áreas de recibo de las tiendas con el fin de la rápida toma de inventarios.

Después de este tiempo el Sr. Jorge Velarde me pide lo apoye nuevamente en el área de inventarios rotativos pero ya no como auxiliar sino como Coordinador de la Toma Física, accedí a esta petición ya que para mí era crecimiento en lo profesional como en lo económico, para esto tengo que realizar la planeación del calendario de los inventarios, así como para realizara inventarios de dos empresas más, una de estas se llamaba Todo Casa la cual era una filial de Home Mart pero en menores dimensiones y la otra era una cadena de mini ferreteras que la empresa tenía intenciones de comprar para poder abarcar más el mercado no solo con tiendas grandes sino con mini ferreteras en las cuales manejáramos los artículos más vendidos y de mayores márgenes de utilidad.

Aquí realizábamos la toma física en forma de Bach o por bloques, en este proceso aprendí mucho porque tuvimos varias dificultades, esto debido a que por una parte se capturaban vía pistolas de radiofrecuencia todos y cada uno de los artículos de la tienda y por otra parte se tenía en una computadora personal todos y cada uno de los artículos de la tienda ordenados por su número de artículo y también con su respectivo código de barras.

Por lo anterior al iniciar la toma física de los artículos como las terminales de radiofrecuencia (telxon) cargaban cualquier código ya sea que fuera de uno hasta trece caracteres, no pasaba nada y al parecer todo era normal.

El problema lo teníamos a la hora de descargar la información a la computadora portátil, ya que a la hora de realizar el bach de la información o el cruce de la información contra la que se nos proporcionaba, muchos artículos nos marcaban desconocidos porque no se encontraba concordancia con la base.

Esto nos sucedió cuando al terminar la toma física de todo el inventario el cual realizábamos con tres pistolas de radiofrecuencia por el tamaño de las tiendas, nos generaba un problema para identificar de que artículos podrían ser ya que solo lo que nos daban los reportes eran puros números. Ya en este proceso se modificó el programa con el que se bajaba la información para poder ingresar tres números antes de que iniciáramos cada captura, y que eran los números de marbetes de toda la tienda.

Al subsanar este problema el siguiente paso fue que descargábamos la información de las pistolas de radiofrecuencia cada diez marbetes y nos indicaba en cada uno de los marbetes los artículos que no eran identificados para poder verificarlos físicamente y poder detectar el error, con esto poder corregir los errores y meter estos conteos de mercancía como corrección a la toma física.

También tomamos de esta manera los inventarios de una ferretera independiente a la empresa ya que se tenía el plan de comprar estas, las cuales tenían diez ferreteras en el estado de México y área metropolitana, para la realización de estos inventarios se nos presentaron obstáculos ya que en mucha de esta mercancía no se tenían códigos de barras y en algunos casos ni números de artículos, en esta ocasión tuvimos que visitar una de las ferreteras más antiguas para poder identificar y conciliar que todos los productos de esta les correspondiera un número de artículo.

Al concluir esta tarea nos encontramos que tenían mercancía que ignoraban los propios dueños la existencia de esta, ya que al parecer la gente de las tiendas la recibía sin corroborar que se manejara, también realizaban compras de mercancía que funcionaba como insumo de algunas herramientas que si se vendían o en el mejor de los casos era parecida en características a otra que si se vendía pero no era la misma y era vendida como tal.

Se le asignó un número de artículo a la mercancía detectada con estas características y se le asignó un costo por parte de los dueños para poder llevar a cabo cada uno de los inventarios.

Aun con esto se presentaron oportunidades en las tiendas ya que no todas manejaban la misma cantidad de artículos ni los mismos, ya que en algunas tiendas dejamos sin inventariar algunos artículos por no tenerlos en la base de datos que ya habían autorizado utilizar.

Todos y cada uno de los inventarios realizados eran avalados por el encargado de las ferreteras y una persona de contabilidad que validaba y le entregaba los discos con la información de cada una de las ferreteras así como de los costos.

Con todo esto se concluyó con la toma física de los inventarios de todas las ferreteras para que los dueños de Home Mart tomaran la decisión de comprar estas, al final no se compraron estas ferreteras ya que se detectó una gran diferencia en inventario al reportado en libros, así como un alto grado de endeudamiento con proveedores y acreedores para poder mantener funcionando todas las ferreteras que tenían.

Ya como coordinador conseguimos que se evaluara la labor de la operación en tiendas en cuanto a la preparación de los inventarios, ya que no le daban la importancia a esta, iniciamos con la elaboración de una ponderación y asignación de valores a los factores de control que ya habíamos encontrado, con esto el director de mercaderías y el director de operaciones llegaron a un acuerdo de poder considerar esta evaluación como un punto a considerar en la evaluación de desempeño anual del gerente de las tiendas.

Se realizó una junta con todos los gerentes de tiendas para informarles cuáles eran los puntos y la metodología para la calificación desde la preparación, la toma física y la aclaración de diferencias de los inventarios.

Al principio de este proceso a los gerentes les fue muy mal, ya que seguían sin darle la importancia a esta calificación, hasta que el director de operaciones dio de baja a uno de los gerentes de tiendas por el resultado en el inventario de su tienda y por la calificación del proceso de este, ya que se le avisó de oportunidades que podían ser corregidas pero no le dio la importancia y esto generó su resultado.

Después de esto los distritales de operaciones me solicitaron formar parte del equipo de operaciones para fungir como auditor de operaciones y con esto poder anticipar las revisiones realizadas por el equipo de inventarios, con esto garantizar la correcta preparación de las tiendas para la realización de los inventarios.

Para esto yo podía negociar con el gerente de inventarios la modificación de los inventarios para determinadas tiendas si consideraba que las tiendas no estaban

preparadas para una toma física satisfactoria, ya que yo realizaba revisiones a las áreas operativas de todas las tiendas de la republica con dos mese de anticipación y con esto poder detectar oportunidades y garantizar el proceso completo de los inventarios.

Este puesto me gusto bastante ya que ya conocía el proceso completo y sabía donde estaban los puntos finos de la operación y en que áreas se tenía que trabajar más para poder garantizar el buen resultado del proceso completo, ya que antes sabía donde estaban las oportunidades pero por no tener el nivel jerárquico suficiente, los gerentes no hacían caso para la corrección de las anomalías detectadas.

Los distritales de operaciones me respaldaban muy bien con los gerentes al grado de que en una junta general de gerentes, me presentaron con todos los gerentes de tiendas, mencionándoles los distritales que me dieran todo el apoyo que requiriera y que en todas las revisiones que realizara era como si ellos mismos (los distritales) estuvieran presentes.

Por lo anterior la verdad la mayoría de los gerentes me dieron la bienvenida a la operación sabiendo que yo les podría apoyar para obtener buenos resultados en sus inventarios, así como en la detección de oportunidades y sugerirles mejoras en los procesos operativos de sus tiendas.

Yo realice un plan de trabajo enfocado primero a los gerentes de las tiendas para poder mostrarles cuales eran los puntos más susceptibles a caer en errores y con esto una mala calificación, realice algunas modificaciones y adicione algunos puntos a este plan a solicitud de los gerentes, ya que no había considerado algunos puntos en el proceso de las tiendas.

Posteriormente ya corregido y aumentado el plan, se los daba como parte de su capacitación en las tiendas en la revisión previa del inventario, haciendo participar desde el gerente general, pasando por los subgerentes y en general por todo el personal relacionado directamente con el inventario, en este plan quedo plasmado todas y cada una de las actividades con sus respectivos responsables tiempos y medición de estos.

En este puesto dure aproximadamente tres años y medio, en el cual se adicionaron tres auditores más conmigo ya que la cantidad de tiendas eran bastantes y llego el momento que no me daba abasto para poder cubrirlas todas .

Además de ser los responsables de la preparación, toma física y aclaración de los inventarios, también me encargaba de proporcionar a los distritales de operaciones, que para entonces eran cuatro el Señor Gonzalo Villegas, Arturo



Salazar, Armando Contreras y Arturo Villanueva la información de indicadores operativos como las ventas contra los presupuestos de todas las tiendas y sus respectivos comparativos contra el plan de ventas del presente año, así como el comparativo contra el año inmediato anterior y con esto poder verificar como iban las tiendas en sus respectivos alcances.

Volumen de devoluciones en tiendas, merma obtenida en los resultados de inventarios así como la que se tramitaba en el día a día en cada una de las tiendas, rotación de personal que se tenía en las tiendas, para obtener esta información me ponía en contacto con las señoritas coordinadoras de recursos humanos que me la proporcionaban semanalmente.

Cuando era cierre de mes les ayudaba a identificar que tiendas problemas con sus gastos y por ende con su utilidad ya que era un rubro en el cual eran evaluados los gerentes de tienda y a su vez los distritales de operaciones.

Otra parte de la labor de auditor consistía en revisar los gastos generados por el área de embarques de las tiendas, validando fueran correctas las tarifas en cada una de ellas, así como los importes.

La parte de gastos también se enfocaba a la revisión de estos en el área de inventarios rotativos, ya que todo el gasto generado por el personal de inventarios, era cargado a la tiendas a las cuales les realizaban su inventario, para esto poníamos mayor atención en las facturas de alimentos, lavanderías, y en ciertas plazas las de los hospedajes, ya que detectamos en varias ocasiones que los gastos de incrementaban de acuerdo a los presupuestos establecidos.

Tuvimos en varias plazas malas experiencias con asociados poco honestos ya que pretendían meter facturas apócrifas, por lo que en su momento se tomo la decisión de darlos de baja de la compañía.

Ya que Cuando se realizo la que posteriormente se realizo la compra de la empresa por Home Depot que era una empresa del mismo giro que Home Mart solo que de estados unidos.

Posteriormente en el momento que se hizo oficial la compra de Home Mart México S.A. de C.V., los directores y gerentes de área de empezaron a entrevistar a todo el personal tanto en tiendas como en las oficinas corporativas que era a donde yo pertenecía.

El señor Germán Villacorta que era Distrital de Operaciones de Home Depot, nos entrevisto a toda el área de operaciones de Home Mart México, desde el director de operaciones hasta terminar con nosotros.

Al momento de entrevistarme a mi me ofreció irme a monterrey al área de Contabilidad, la verdad no me ofrecieron en su momento muy buenas condiciones para poder desplazarme a esta ciudad, ya que como mi esposa en ese momento tenía un buen trabajo, el sueldo que me ofrecían no cubría mis necesidades que se generarían al irme a Monterrey.

Por lo que continuamos todavía un mes mas en las oficinas corporativas esperando que me volvieran a entrevistar para ver en que lugar quedaría, o en su defecto que me dieran las gracias y me liquidaran.

Por fin me volvieron a entrevistar y me ofrecieron capacitarme como Gerente de operaciones en alguna tienda tradicional (original) de Home Depot, ya que mi puesto de Auditor de Operaciones no estaba contemplado en el organigrama de Home Depot en tiendas, y por el nivel que yo tenía, esos puestos eran los más apegados al mío.

Opte por capacitarme en el puesto de Gerente de Operaciones, me asignaron en la sucursal de Naucalpan en donde me capacite por un periodo de tres meses con el gerente de tienda de nombre Manuel Reyes.

Cuando empecé a ir a esta sucursal el gerente me dijo que me iba hablar con franqueza y que no podría estar conmigo todo el día, que la mecánica sería que me prestaría el manual del Gerente de Operaciones y que lo leyera, si tenía alguna duda entonces si que me acercara con el para que me ayudara.

Comencé a leer el manual del Gerente de Operaciones el cual se componía de diferentes áreas como:

- Recibo
- Cajas
- Logística
- Ordenes Especiales
- Caja General
- Embarques

Inicie revisando el área de embarques, donde me acerque a los asociados de esta área pidiéndoles me enseñaran todo lo que hacían en su área desde recibir a detalle la mercancía, pasando por el papeleo realizado, hasta la integración de esta.

Me enseñaron que en ocasiones la mercancía llega dañada ya sea de parte del proveedor directamente o del centro de distribución (hay dos uno en la ciudad de México y el otro en Monterrey), para lo que se tiene que hacer una reclamación

directamente a estos centros de distribución con fotografías para plasmar la evidencia del daño.

De hecho se toman fotografías de los trailers cuando llegan para verificar que no han sido abiertos en el trayecto, así como que la carga no se cayó en el camino y se daño por esa razón.

Encontré que se tenía un buen control de sus recepciones y que en el departamento de recibo solo el jefe era quien podía integrar la mercancía al sistema por seguridad, solo su usuario tenía la autorización para esto.

El jefe de recibo también era el responsable de las devoluciones de los proveedores, los cuales solo tenían treinta días para poder pasar a recoger sus mercancías siempre y cuando llevaran su hoja membretada para este fin y correo del comprador autorizando dicha devolución, en caso de no ir la empresa podía disponer de la mercancía como mejor le conviniera, ya sea para destrucción o para venta al público en caso de estar cien por ciento apta para la venta.

Así mismo el jefe de recibo también era el responsable de tramitar los desechos peligrosos como pintura mermada, barnices, solventes, etc.

Para esto tenía que solicitar a un proveedor de recolección de desechos para que se llevara estos residuos, a su vez estos desechos eran verificados por el personal de prevención de pérdidas, el cual daba fe de que se llevaban solo los productos que estaban relacionados y tramitados como merma de desechos tóxicos.

También el jefe de recibo era el responsable de la destrucción de merma teniendo amplio conocimiento que nada de la mercancía que esta relacionada como merma se les puede vender ni a fleteros, asociados o público en general, ya que esto se puede prestar a que la gente le haga pequeños daños a la mercancía para poder sacar provecho de los descuentos y se generaría un círculo vicioso.

Al terminar este módulo solicite la presencia del gerente de la tienda ya que tenía algunas dudas sobre como se aseguraban en la parte de recibo el correcto seguimiento de las reclamaciones de la mercancía.

Al llegar al área de recibo me comentó que este proceso era una de las responsabilidades del gerente de operaciones y del jefe de recibo y que todo este tipo de procesos eran respaldados con correos electrónicos a las diferentes áreas, tanto de los centros de distribución, prevención de pérdidas, y la gerencia de la tienda.

Adicionalmente se tenía un call center el cual también daba seguimiento a estos reportes y solo los cerraban hasta que todas las partes estaban de acuerdo con la solución, que podía ser desde un cargo al proveedor, hasta un cobro a la línea transportista involucrada en la aclaración.

Posteriormente pase al modulo de cajas donde la verdad no tuve ningún problema ni duda en los procesos, salvo en una política de desviaciones de los cajeros, la cual decía que todas aquellas desviaciones de los cajeros que fueran de un centavo hasta diez y nueve pesos con noventa centavos no se le cobrarían a los cajeros, que solo se les cobrarían aquellas que son mayores a esta cantidad y que en caso de perdida de comprobantes de tarjetas de crédito se le haría un vale por el importe de este, y se les cobraría siempre y cuando el banco requiriera el documento con la firma del cliente, que para tal efecto no lo íbamos a tener.

Le comente que si no se le hacia que era mucho el margen de error que se les permitía a los cajeros, ya que cuando yo estaba en Home Mart la desviación máxima permitida era de dos pesos, le pedí que si podíamos ver el score de sus cajeros para ver que tantas fluctuaciones se tenían y nos dimos cuenta de que por casualidad al final de las quincenas se incrementaban sustancialmente.

No por todos los cajeros, sino solo de los cajeros con mayor tiempo en la empresa, que en realidad era una casualidad muy rara, le comente, efectivamente era muy raro esta situación y pidió lo acompañáramos a hablar con el jefe de cajas para ver que contestación nos daba el respecto. El jefe de cajas nos comento que si, era demasiada casualidad que pasara esto, que el lo único que hacía era que hablaba con los cajeros en cuestión para que no sucediera nuevamente pero hasta ahí.

El gerente de la tienda le solicito una junta con todo el personal de cajas, tanto cajeros como supervisores y el jefe de cajas para tratar el punto anterior así como para informarles que el rango de desviaciones disminuiría a cinco pesos, y aquellos cajeros que se tuvieran mas de veinte pesos en el mes serían acreedores a una acción disciplinaria.

Para el área de logística el manual estaba muy bien detallado y perfectamente explicado mostraba de que reportes se tenían que manejar para poder supervisar las labores del personal del departamento de logística, en el indicaba la periodicidad con la que se tenía que trabajar y puntos de control para evitar que se generaran pedidos innecesarios, para esto se tenía que involucrar también al personal de recibo para poder ingresar lo más rápido posible los embarques de los proveedores y del centro de distribución, ya que para esta área se pedía cumplir con la norma de que no se podía estar por arriba del dos por ciento de los artículos activos sin existencia, porque esto repercutía mucho en las ventas y en la satisfacción de los clientes.

Principalmente no se podía tener en desabastos aquellos artículos que tenían una participación sustancial en la venta, obviamente estos eran artículos activos y que eran básicos como el bolillo en una panadería.

Adicionalmente de procurar el ingreso de las mercancías con prontitud, el personal de logística tenía la consigna de que en caso de que la mercancía fuera a tardar en llegar en tienda ya sea por proveedores directos o a través de algún centro de distribución, ellos tenían que solicitarla a las demás sucursales que tuvieran la mercancía en stock para cubrir el hueco en la tienda mediante una transferencia, la cual era recogida por los fleteros que trabajaban con el quipo de embarques.

Para esto, la empresa no escatimaba recursos para que la mercancía de los clientes estuviera en tiempo y forma, había veces que la mercancía era trasladada desde el interior de la república, cubriendo esta con los respectivos gastos generados por el traslado.

Eso si en todas y cada una de las áreas de la empresa se inculcaba el compromiso con los clientes, ya fuera que se le consiguiera la mercancía o se le asesoraba en la toma de decisiones para la elección de algún producto que necesitara el cliente, de hecho si después de venderle la mercancía el cliente no estaba satisfecho con esta se le cambiaba o se le devolvía su dinero, aunque esto estuviera fuera de las políticas de devoluciones que era de treinta días, siempre esta por encima la satisfacción del cliente.

### **3.3 Capacitación Recibida.**

Cuando inicie mi carrera en Home Mart primero me dieron un curso de inducción de la compañía, después como empecé a manejar equipo telxon de radiofrecuencia, también me capacitaron en el funcionamiento de estas así como la interfase que se realizo en el sistema para la conexión de esta.

Auque no conocíamos mucho de sistemas nos elaboraron una capacitación acorde a nuestras necesidades y conocimientos, para lo cual desde el proyecto de control de inventarios nos asignaron al Lic. En Sistemas Israel León Cortes, el fue quien nos ayudo con el desarrollo y nos capacito con todo el modulo de control de inventarios en el momento que estaba en Home Mart.

Posteriormente en el puesto de supervisor de aduanas no me capacito nadie, más bien ahí yo tuve que impartir capacitación a todas las aduanas de las tiendas para que conocieran el manual de normas que había diseñado y que conocieran la forma en que trabajaríamos y como realizar las revisión y como reportarme las anomalías detectadas.

Ya como coordinador de inventarios rotativos, el señor Jorge Velarde me envió a tres cursos de liderazgo los cuales duraron tres días cada uno, en estos cursos los cuales fueron impartido en las instalaciones de las oficinas corporativas de Home Mart por el personal de recursos humanos, específicamente por el área de capacitación por parte de la señorita margarita González, fue de gran utilidad porque lo impartió de una manera que me ayudo a sensibilizarme con todo tipo de personas y niveles jerárquicos, ya fueran hacia abajo o hacia arriba.

Uno normalmente cuando no tiene experiencia no tenemos el tacto ni conocemos todas las formas de dirigirnos a las personas con diferentes capacidades y o preparación, para que logremos que vayan por el camino que nosotros queremos.

Afortunadamente estos cursos me ayudaron bastante en mis inicios, ya que me toco trabajar con personal que tenía muy poca preparación académica y en algunos casos personal de mayor edad que yo, que a veces se torna difícil para que cumplan con su trabajo.

También en este puesto tome un curso de planeación del trabajo que también fue impartido por personal de recursos humanos en las instalaciones de la empresa, el cual me ayudo y me dio una herramienta para poder organizar mis actividades diarias así como dar prioridades y alcances a estas mismas sin perder de vista los objetivos y las directrices que la empresa dictaba.

Este curso fue muy ameno ya que realizábamos ejercicios con las actividades de los participantes, que éramos de todos los niveles desde asociados de línea hasta compradores y gerentes de área, nos mostraron lo fácil que podemos perder de vista actividades importantes y prioritarias, por estar viviendo en la rutina, así como la falta de supervisión en aspectos cruciales de nuestra gente.

Posteriormente fue personal del Colegio de Contadores a impartirnos un curso muy interesante y práctico llamado Contabilidad para no Contadores, en este curso nos mostraron de manera muy sencilla, básica y comprensible, desde el asiento de movimientos contables, hasta la elaboración de un Balance General.

Para este curso solo participo personal que tenían gente a su cargo como Supervisores, Gerentes de área y Distritales, la mayoría ya teníamos conocimientos contables por lo que no me fue difícil recordar los conocimientos adquiridos en la escuela, ya que es una parte muy importante la preparación que tomamos en UPIICSA y muy útil las multidisciplinas que tomamos en nuestra preparación universitaria.

Ya en Home Depot también nos dieron los cursos de inducción así como un curso de montacarguista, que para mi como Gerente de Operaciones era necesario por la necesidad y oportunidades que se presentan a toda hora en la operación, ya que supervisaba las maniobras de carga y descarga de varilla, por lo que si en algún momento se llegaban a atorar al realizar estas tareas, entraba yo para poder orientarlos para la realización correcta y segura de esta tarea o en su defecto si me daba cuenta que el operador tenía oportunidades en la maniobra, yo la realizaba para garantizar la tarea y/o para cuidar la integridad del asociado.

También en un principio se me capacitaba en el funcionamiento de la mayoría de los productos que comercializábamos en la tienda, mediante dinámicas express todas las mañanas ya que todos los departamentos de la tienda participaban en la impartición de estas, compartiendo estos conocimientos con el resto de los asociados que en esos momentos se encontraban en la apertura de la tienda.

Las capacitaciones que se les daban a los asociados son una forma de actualizar al asociados de manera rápida, económica, moderna y funcional ya que se les da el nombre de pks los cuales se llevan a cabo en las mañanas tardes y noches esto con el fin de cubrir todos los turnos y que lo aprovechen el total de los asociados que asistan a trabajar.

Tenían una duración aproximada de 30 minutos a una hora, los realizan los asociados o promotores, regularmente se llevaban a cabo en piso de venta pero también se pueden realizar en sala de capacitación. Durante el pks se habla de todas las cualidades, funciones, y habilidades de un producto.

Es decir que se toma un producto de alguno de los diferentes departamentos y el asociado de dicho departamento se encarga de hablar de las cualidades del producto de manera general, así como de la forma de utilizarlo; pero una de las cosas importantes son los complementos del producto es decir el asociado se encarga de describir el producto y la manera de utilizarlo pero también de los artículos adicionales que puede llevar dicho artículo.

Esta es una capacitación veloz a que me refiero con esto que es mucho mas sencillo para todo el personal que entra a la empresa aprender de los diferentes artículos e irse actualizando de manera rápida pero sobre todo funcional ya que cuando un compañero te habla del articulo también habla de las necesidades del cliente y de las diferentes preguntas que te pueden hacer durante la venta y genera confianza en el asociado para saber como realizar una labor de venta con mayor calidad y con esto un buen cierre de venta.

Las capacitaciones que realizan los promotores son similares pero un poco más profundas ya que son especialistas en sus artículos y detallan aun más las cualidades del mismo. Lo importante de estas es aprovechar los conocimientos de los mismos para poder comparar las cualidades de dos o tres artículos similares para darle a nuestros clientes la mejor alternativa en base a el proyecto que traiga en mente el cliente o dependiendo su presupuesto.

Hablando de proyecto es parte del fin que tienen estas capacitaciones por que un asociado que participa en este tipo de capacitación, tiene todas las herramientas para poder realizar una buena labor de venta y sobre todo mejorara el proyecto que el cliente traiga en mente.

Es decir si nuestro cliente tiene el proyecto de poner la puerta de su recamara se le dan diferentes alternativas desde el tipo de puerta, el saber si la quiere para interior o exterior, el tipo de cerradura que requiere dependiendo de lo anterior mencionado, de saber que tipo de decoración tienen o el acabado que requiere darle a la puerta, las medidas y los cortes que requiere se hagan a la misma.

Lo cual hace que demos pie a otro tipo de capacitaciones que nos dan las cuales son los servicios adicionales es decir en nuestra empresa se dan estos servicios y los asociados tienen que tomar estas capacitaciones con el fin de saber dar esos complementos como lo son el instalar lo que compren mediante una visita a domicilio para proponerle una cotización real, en base a las características del proyecto y las necesidades del cliente, el servicio a domicilio, los diferentes crédito que podemos ofrecer a los clientes y la forma de tramitarlos.

Lo anterior mencionado hará que el asociados este completamente convencido de que tienen las herramientas para manejar buena labor de venta y como empresa el saber que todos y cada uno de nuestros asociados tienen la capacidad de de atender a todos nuestro cliente ya que este tipo de capacitaciones se imparten a todos y cada uno de los asociados independientemente de del puesto jerárquico dentro de la organización.

Esto es una idea que ayuda a la organización pero sobre todo a los asociados a sentirse comprometidos con la institución por que los mantienen actualizados de los diferentes artículos que se presentan, de hacer una comparación entre un articulo y otro del cual lo único que cambie sea la marca así como el hacerlos



competitivos en cuestión de conocimientos y de poder impartirlos por que esto genera que mas y mas asociados quieran impartirlos y se preparen mucho mejor en el momento de realizarlos.

A que me refiero con la optimización de recursos económicos a que es un gran ahorro como organización el hacer que la gente con mayor experiencia imparta los conocimiento esto hace que no se invierta en capacitadores y que estas capacitaciones sean reales por quien mejor que los mismos asociados las den ya que ellos son los que escuchan todos los días las diferentes necesidades de nuestros clientes.

También obteníamos capacitaciones por parte de los proveedores principales y de aquellos que ingresaban por primera vez sus productos, estos brindaban capacitación personalizada y entrega de dinámicas de venta para los asociados en general en la tienda.

Estas capacitaciones eran bastante buenas ya que nos ponían en un entorno el cual consistía en venderle el producto a los socios contrarrestando sus objeciones y convenciéndolos de las virtudes de los productos ofreciéndoles diferentes formas de pago así como productos complementarios y con esto también la instalación de los mismos garantizándole el producto y la instalación

### **3.4 Experiencias Positivas.**

Considero que desde el inicio tuve experiencias muy positivas, empezando desde haber tenido a un jefe que tenía mucha experiencia y que en su momento me enseñó a trabajar de manera eficaz y eficiente, no voy a negar que me costo mucho trabajo ya que en mis trabajos anteriores no había la exigencia que el me pedía en todas y cada una de mis actividades que me asignaba, su nombre es el Sr. Jorge Velarde, desde mis inicios en Home Mart fue mi mentor guiándome en las diferentes responsabilidades a mi cargo.

A él lo considero como la persona que dejó huella en mi persona, por su enseñanza profesional y personal, así mismo me tocó participar en Home Mart en dos proyectos desde sus inicios y poder culminar estos con mucho éxito, para esto me tuve que relacionar con las personas indicadas para poder participar y que me tomaran en cuenta para ser parte de los diferentes equipos de estos proyectos.

La verdad siempre estuve rodeado de personas con mucha experiencia en sus diferentes áreas desde inventarios hasta terminar en la operación de las tiendas de Home Depot, otra de las experiencias positivas fue el conocer la mayoría de los estados de la república a los cuales visitaba por parte del trabajo y conocer la diversidad de costumbres de vida, la idiosincrasia de la gente que vive en los diferentes estados de la república y su manera de desempeñar su trabajo.

Es muy importante este beneficio que tuve al conocer estados desde el sur de la república donde me tocó trabajar y capacitar a personas de los estados de Guerrero por citar un ejemplo, donde las personas se desviven por dar lo mejor de ellos en el trabajo y como personas, ya que en estos estados se carece mucho de trabajo porque su principal actividad es el turismo.

Para estas personas al encontrar un trabajo aunque fuera temporal siempre brindan una excelente actitud, siempre comprometidos con el trabajo y con disposición ilimitada, ya que de no tener este trabajo es muy difícil que les salgan oportunidades en otras partes, de hecho en Acapulco específicamente es el lugar donde se tiene la menor rotación de personal a diferencia de la mayoría de los estados.

El trabajo me permitió hacer amistades que hasta el momento estoy en contacto con las diferentes personas que conocí a través de mi trayectoria en la empresa que aunque varias de ellas ya se encuentran en diferentes empresas, considero que no perder el contacto con ellas que en un momento se tuvieron son muy importantes para tener una visión no solo de mi entorno laboral, sino de diferentes partes de la planta productiva del país y poder tener un marco de referencia mayor para la toma de decisiones que se hacen muchas veces en las empresas pero que afectan el entorno de la empresas adyacentes.

También me considero afortunado en haber estado en esta empresa tan importante y haber tomado los cursos de capacitación que se me impartieron, porque considero que no todas las empresas tienen la capacidad y el compromiso con su personal o no tienen los recursos para poder capacitar a sus empleados como ellos quisieran.

Me considero afortunado por haber implementado el primer manual de supervisión de las aduanas en la compañía cuando nadie creía en el proyecto pero al final se aceptó y se trabajó me dejó buen sabor de boca ya que a partir de ahí fui considerado para otros puestos.

Considero que aprendí muchas cosas de todas las personas con las que trabajé y de las personas, proveedores, cuidadores de autos del estacionamiento, fleteros, etc., uno nunca se debe cerrar las puertas con ninguna persona independiente del nivel jerárquico que tengan aunque se tenga conflictos o desacuerdos con ellos, me enseñó la gente que hay veces que uno debe permanecer callado ya que después de abrir la boca, ya nada es igual quedando marcados o estereotipados por nuestro comportamiento en esos momentos.

### **3.5 Experiencias Negativas.**

Bueno considero que las experiencias malas que tuve en la compañía al final fueron buenas ya que me dejaron una enseñanza que posteriormente se tradujo en experiencias buenas, como cuando empezando con el proyecto de control de inventarios solo teníamos una computadora para los integrantes del proyecto, para lo cual tuvimos que arrastrar mucho el lápiz para plasmar de forma clara, contundente y convincente con los resultados obtenidos de nuestras pruebas realizadas a los procesos de la toma física de los inventarios y con esto convencer a los directivos del beneficio del costo beneficio que tendría la empresa al aceptar la realización de los inventarios con personal propio de la compañía.

También la discriminación por parte de personas de mayor rango jerárquico (gerentes de tienda) que se oponían a que yo les diera ordenes y supervisara su trabajo, en ocasiones nos hicimos de palabras ya que como estaban acostumbrados a realizar su trabajo de supervisión para sus inventarios sin ejercerla de manera efectiva, dejándola en manos de los subgerentes que para esto tampoco les importaba demasiado ya que salieran mal o bien no pasaba nada.

Hasta que los empezamos a evaluar sobre el proceso del inventario y con esta afectaba su calificación para el futuro aumento de sueldo anual, para esto algunos gerentes acataron esta situación de manera profesional, hasta el que se tuvo que ir de la compañía por no acatar las órdenes y cumplir con los estándares solicitados por el departamento de inventarios.

Me enfrente a subordinados poco honestos en el momento de reportar sus viáticos cuando teníamos que desplazarnos para la realización de los inventarios, estos asociados compraban facturas apócrifas las cuales compraban en la plaza de Santo Domingo en el centro de la ciudad.

Como esta también compraban los comprobantes de los taxis que ocupábamos del aeropuerto a sus domicilios incrementando el precio de estos hasta en un cien por ciento, desafortunadamente para ellos detecte esta anomalía y contrate a un sitio de taxis el cual realizaba recorridos compartidos en los que se llevaba a dos y hasta a tres asociados para que no pasara dinero por sus manos y quitándoles la tentación y quitándome a mi la penosa necesidad de despedirlos.

Otra de las cosas desagradables es la discriminación que hay en algunos de los estados del norte de la república como en Chihuahua ya que consideran a los chilangos (según ellos gente que viene del distrito federal a los estados) son personas nefastas y que nos desplazamos a las ciudades solo hacer desmanes que no sabemos trabajar y que según ellos tratamos mal a la gente de los estados.

Conocí a un señor en Chihuahua el cual se comporto muy bien conmigo y mis compañeros que estábamos allá, es más hasta prestándonos su camioneta para poder desplazarnos en la ciudad a comer, ya que en este estado el servicio de taxis es muy caro porque por ser frontera la mayoría de la gente cuenta con vehiculo para desplazarte.

Este señor un par de días ante de regresar a nuestras casas me llamo y me comento que nos fuéramos, que no quería que nos quedáramos ya, según el solo íbamos que por nuestra seguridad no nos quedáramos y que no nos lleváramos a ninguna mujer que solo para eso servíamos.

Ahí en Chihuahua la gente es muy difícil, no se compromete con la empresa en donde trabaja, aunque tienen mejores sueldos que los que se manejan en el interior de la república, no hacen las cosas con calidad cambian de trabajo constantemente, generando gastos para las empresa al capacitar constantemente al personal nuevo, ellos dejaban el trabajo tirado al llegar su hora de salida sin importarle si dejaban tirada la mercancía o mal estibada esta, generando un riesgo de seguridad para los clientes y los asociados mismos.

En esta ciudad el equipo que nos desplazamos teníamos que trabajar jornadas de hasta doce horas para poder cumplir en tiempo y forma con el trabajo y más que no se tenía autorizado la ampliación de tiempo en la plaza para poder cumplir con el objetivo de la realización y aclaración del inventario.

También nos amenazaban con llevarnos a su sindicato si les hablábamos mal o “golpeado”, en estos estados es común que quieran hacer eso ya que hay varios sindicatos fuertes por la proximidad de la frontera y las ideas y forma de trabajo de nuestros vecinos del norte.

## 4 Conclusiones.

En la actualidad el mercado en la mayoría de los sectores se ha vuelto más competitivo a nivel empresarial esta a la vanguardia, la mayoría de las empresas tratan de dar continuidad a la capacitación del personal esto con el fin de mantenerse en el mercado y uno de las técnicas que utilizan es el hacer a sus empleados o socios concepto que actualmente manejan muchas empresas para sus empleados, es hacerlos multifuncionales es decir todos saben y hacen de todo; claro sin perder la esencia de los niveles jerárquicos y si dando la pauta a el crecimiento y desarrollo del asociado lo cual impulsa a que como organismo tenga nivel competitivo.

Como parte de una organización puedo decir que la importancia de ser un integrante de ella la da la empresa ya que es difícil pertenecer a una institución donde el ser asociado como el nombre lo dice es ser socio involucrarte en todo lo que tenga que ver con la misma lo que actualmente manejan es el concepto de “ponerte la camiseta” y es primordial.

En mi caso le llamamos la famosa sangre naranja el sentir lo que hacemos el vender y crear esas grandes ideas pero sobre todo el querer y hacer que nuestros compañeros tengan la misma idea lo cual es difícil si, pero no imposible ya que cuando los compañeros ven el valor que tiene el hacer bien y correctamente lo que es nuestra tarea diaria hace que a los demás se les antojé y se haga por mera conducta aprendida hasta llegar al momento que se hace conciente y se disfruta.

El cambio es parte de toda buena organización pero implica esfuerzo, crecimiento, desarrollo y sobre todo proyección como se logra teniendo ese enorme gusto de incrementar lo que hacemos es decir hacer mas de lo que nos toca y como conociendo el lugar donde trabajamos, su historia, sus normas y reglas, las políticas que maneja, el concepto entre otros muchos factores que nos pueden ayudar y dar esas herramientas que incrementen el poder ser parte de un cambio a muchos nos asusta la palabra pero es por que no visualizamos el concepto como tal y en la actualidad como empresa es constante el hacer que los asociados estén en un cambio constante.

El clima laboral en las instituciones es un punto importante ya que logra el tener mejoras dentro de la misma. ¿Por qué? Bueno pues por que en la mayoría de las empresas donde existe un ambiente laboral agradable esto sin llegar al punto de confort lo que lejos de motivar haría que no existiera respeto, se maneja de manera responsable y como es esto; es darle al asociado la importancia que tiene, el respeto que se merece, hacerlo participe de los cambios, y hacerlo saber que lo que el hace todos los días es un incremento en la institución; el hacerlos sentir importantes pero no indispensable ya que eso va a dar credibilidad y seguridad de lo que hacen tratando de hacerlo mejor todos los días y hacer la diferencia en lo que realizan.

La experiencia que te da el pertenecer a una organización que este a la vanguardia es mucha, por lo que es importante complementarla con la actualización de cursos, practicas entre otras muchas cosas que nos den las herramientas para poder crecer de manera personal y poder desarrollarte dentro de la organización, el ser humano por naturaleza busca el hacer cosas distintas e incrementar sus conocimiento y habilidades esto con el fin de superarse.

En la actualidad podemos decir que existen muchos profesionistas, pero cuantos de estos son profesionales; a que me refiero con esto, a que es muy fácil en ocasiones decirnos licenciados pero el llevar la ética como tal es difícil.

Lo que hace que se lleve como tal es el ser responsable, racional, constante, creativo y se dice que el mejor maestro es aquel que es superado por el alumno; es decir, nosotros como parte de una organización tenemos que enseñar a esas nuevas generaciones hacer gente fresca pero con responsabilidad de hacer lo que les gusta de manera ética, innovadora, eficaz y sobre todo responsable.

Para la empresas es difícil mantener todo lo anteriormente mencionado ya que en la actualidad el nivel competitivo es mucho y si a esto le incrementamos el nivel económico que tenemos en nuestro país es preocupante el saber que estamos dentro de una organización que hace el esfuerzo de mantener bien a sus empleados y cree firmemente que la empresa la hacen los empleados y nos los inversionista.

Logra que el nivel competitivo se mantenga, el motivar y venderle al asociado la idea de que es parte del proyecto y que independientemente del puesto que tenga es parte de la organización.

En México existen muchas empresas nuevas que se incorporan al mercado competitivo y que tienen este tipo de modelos lo que hacen que se integren y formen parte de esas grandes oportunidades para los jóvenes que inician y que buscamos un lugar en el que podamos demostrar lo que aprendimos pero sobre todo el aprender y querer ser parte de esas instituciones.

En lo personal me siento orgulloso de haber sido parte de una empresa que me permitió lograr, ejercer, aprender y desarrollarme en torno a mi carrera es por eso el motivo por el cual decido realizar un trabajo de este tipo; ya que estoy conciente de que los conocimientos son muchos pero el aprendizaje es mucho mas, y adquirirlo haciendo lo que a uno le gusta pocos tienen la oportunidad de hacerlo.

Actualmente en nuestro país hay cada vez mas profesionistas los cuales hacen que se incremente el nivel competitivo lo que nos motiva ha realizar mejor las cosas y saber que hay menos oportunidades.

En nuestro país muchos pueden pensar que no existen oportunidades, pero no es verdad lo importante es buscarlas, llegar a ellas y luchar por tenerlas, las cosas

importantes no son fáciles de hecho son difíciles pero lo que hace que tengan ese valor somos nosotros como profesionistas éticos, responsables, competitivos. El llegar a esos puestos o empresas que tienen oportunidades para todos los que buscamos lograr objetivos es el mantener el nivel competitivo y ser constante en lo que realizamos y como se logra con perseverancia y asertividad.

En México las empresas tienen el compromiso de seguir creciendo así como de estar en primer nivel; pero nosotros tenemos más responsabilidad de mantenernos actualizados y estar a nivel competitivo para poder alcanzar esos objetivos que para mí son importantes comprometiéndome en lo que hago como persona pero sobre todo como profesionista.

El hacer crecer a la gente es de las cosas más importantes que considero puedo hacer en mi trayectoria laboral, enseñarles lo que yo hago y por lo que he pasado, ya que al momento de hacer crecer a la gente yo mismo crezco, dejo en la gente parte de mi experiencia y con las oportunidades de ellos aprendo cada día más a resolver problemas ya sean laborales personales y hasta de familia, enriquezco mi acervo cultural y profesional, porque a fin de cuentas uno se prepara para resolver problemas todos los días en nuestra casa, trabajo y en cada una de las actividades que realizamos en nuestra vida diaria.