



“Productividad en el Departamento de Frutas y Verduras”

Romero Farrera Enrique

**Licenciatura en Administración y
Estrategia de Negocios**

9° Cuatrimestre

Taller de elaboración de Tesis

**Lic. Mireya del Carmen García
Alfonzo**

Comitán de Domínguez, Chiapas; julio 2020.

PORTADILLA

AUTORIZACION DE IMPRESIÓN

DEDICATORIA

Primero que nada agradezco a dios por haberme brindado la oportunidad de conseguir un logro más en la vida y sobre todo por brindarme una vida llena de salud y bendiciones.

También me gustaría agradecer sinceramente a mi asesora de tesis la Lic. Mireya del Carmen García Alfonso, por su esfuerzo y dedicación en el desarrollo de nuestro proyecto, por sus orientaciones, su manera de trabajar, su motivación y sobre todo por su paciencia.

Agradezco a mis padres por a verme forjado como la persona que soy, muchos de mis logros se los debo a ellos. Me formaron con reglas, valores y principios y algunas libertades, pero al final de cuentas me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos gracias madre y padre.

Agradezco a la universidad UDS campus Comitán por haberme aceptado, ser parte de ella y brindarme la oportunidad de estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante día con día.

Sin duda alguna el agradecimiento más importante es para mi esposa e hijas quienes fueron parte importante en el logro de este proyecto. Ya que son mi mayor motivación para continuar logrando éxitos. A mi esposa Sandra Luz Rojas Lopez, mis hijas Sandra Carolina Romero Rojas y Sandra Guadalupe Romero Rojas.

INDICE

	Página
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	6
1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACION.....	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
1.4 JUSTIFICACION.....	9
1.5 HIPOTESIS.....	11
1.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	12

CAPITULO II

ORIGEN Y EVOLUCION

2.1 ORIGEN DE WALMART.....	14
2.2 PRIMERA TIENDA EN OPERAR EN MEXICO.....	16
2.3 INCORPORACION Y CRECIMIENTO.....	18
2.4 CARIDAD.....	21

2.5 CORRUPCION EN WALMART.....	27
2.6 MARCAS ESTRATEGICAS.....	30
2.7 SEDE DE OPERACIONES GENERALES.....	31
2.8 SUS COMPETIDORES.....	32
2.9 IMPORTANCIA DE SUS CLIENTES.....	34
2.10 RELACIONES LABORALES.....	36
2.11 DIVERSIDAD E INCLUSION.....	37
2.12 FUNDACION WALMART.....	39

CAPITULO III

TEORIA Y AUTORES

3.1 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.....	40
3.2 DEBERES DE UN ADMINISTRADOR.....	42
3.3 PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	44
3.4 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.....	45
3.5 MOTIVACION PARA TRABAJAR.....	46
3.6 EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZON.....	47
3.7 EFICIENCIA DE MOVIMIENTOS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.....	49
3.8 GRAFICA DE GANTT.....	51

CAPITULO IV

ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 INSTRUMENTOS DE MEDICION.....	52
SUGERENCIAS Y PROPUESTAS.....	58
CAPACITACION GENERAL.....	58
REVISION DE LA LLEGADA DE LA MERCANCIA.....	61
ROTACION DE LA MERCANCIA.....	62
VOLUMENES EN PISO DE VENTA.....	63
EXHIBICIONES EN PISO DE VENTA.....	64
PROPUESTA DE CAMBIO DE LAY OUT.....	67
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	69
ANEXOS.....	72
MARCO CONCEPTUAL.....	72

INTRODUCCION

En la actualidad existe una gran competencia en el mercado, principalmente en las tiendas de autoservicio de nuestro país, para ganar mayor participación en los mercados y lograr colocar en el gusto del consumidor la marca corporativa, las empresas se preocupan por empoderar a su equipos de trabajo para afrontar de mejor manera los cambios que van surgiendo en el día a día y con esto mejorar la toma de decisiones.

Esto hace que se genere en las empresas la necesidad de conformar equipos enfocados en la mejora continua, es por ello que grupo WAL-MART a través de sus formatos de autoservicio como son Bodega Aurrera, buscan todos los días ser líder en el mercado y ofrecer a sus clientes precios bajos todos los días, para lograr esto, es necesario tener acuerdos comerciales con cada uno de sus proveedores que les permitan ganar a ambas partes y al mismo tiempo lograr realizar procesos más eficientes.

La situación actual en México exige el uso de herramientas, aplicaciones, que faciliten de forma oportuna el conocer información exacta en el momento preciso, todo esto con la única finalidad de tomar decisiones de forma más acertada siempre basado en indicadores del negocio. Es por ello que a lo largo de este proyecto describiremos procesos y métodos aplicables para el logro de los objetivos. Como son el margen de utilidad y la disminución de la merma (mercancía no apta para venta) en el departamento de frutas y verduras.

Las empresas mexicanas y en particular las de la región, se enfrenta hoy

en día a grandes desafíos, cuentan con una diversidad de clientes con gustos muy exigentes, una competencia intensa, una oferta amplia de productos a bajo costo y por si fuera poco un acelerado cambio de vida debido a las circunstancias que estamos viviendo.

Por lo tanto este trabajo consiste en identificar áreas de oportunidad a través de diferentes herramientas y aplicaciones con las que cuenta la empresa y proponer acciones de mejora. Así mismo se describirán las características operativas que se pretende mejorar y finalmente se realizara una evaluación y presentación de resultados.

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EL proyecto se desarrollará en el departamento de Frutas y Verduras de la empresa Bodega Aurrera Comitán. Esto debido a que es uno de los departamentos generadores de tráfico para la unidad y sin embargo tiene serios problemas de rentabilidad, es decir no logran dar las utilidades que la compañía presupuesta, incluso en ocasiones tiene perdidas de margen de utilidad.

Como todos sabemos la administración consiste en lograr un objetivo determinado basado en el proceso administrativo que consta de planear, organizar, dirigir y controlar de forma eficaz y eficiente los recursos tanto humanos como financieros.

Por esta razón, a lo largo del proyecto trataremos de identificar las causas que propician la falta de utilidad, así como establecer iniciativas que nos ayuden principalmente a entender la problemática y posterior presentar alguna propuesta para mejorar los resultados del departamento, recordando que para cualquier departamento o empresa la finalidad o el objetivo primordial es ganar dinero.

En el departamento se desarrollan las actividades de compra y venta de frutas y verduras, mercancía que es obtenida de su propio centro de distribución

ubicado en la ciudad de Villahermosa tabasco. También cuentan con proveedores locales que son autorizados por la empresa para realizar entregas de manera local y/o regional, siempre cuidando que se cumplan con los más altos estándares de calidad que la misma solicita, esto para garantizar la calidad y frescura en el producto que será vendido al público en general.

Dentro de las actividades que forman parte del día a día del personal, podemos mencionar las siguientes: Inventarios, recepción de productos, exhibición de las mercancías en empaques de origen o empaque alternativo, rotación de los producto (PEPS) primeras entradas, primeras salidas o (PMPS) primeras maduraciones, primeras salidas, inventarios mensuales, captura y tirado diario de mercancía no apta para venta (MERMA), Administración de cambios de precio, pedidos conforme a su desplazamiento.

El departamento de Frutas y Verduras tiene como objetivo de utilidad obtener \$ 5,594.00 como utilidad mensual, esta varía de acuerdo al plan de ventas, dicho objetivo corresponde al 1 % del presupuesto total de ventas del mes, estos objetivos y/o misiones se visualizan en el SACVE y SAP (reportes financieros que maneja la empresa). En el podemos conocer la situación actual que presenta el departamento en el primer bimestre del año 2021, es decir en el acumulado de Enero-Febrero se tiene un decremento de utilidad de -\$ 10,430.21 por lo tanto se está incumpliendo con la misión establecida por la compañía.

Conociendo todo lo anterior y basándonos en datos numéricos y financieros, se puede emitir un diagnóstico cuantitativo sobre la pérdida de utilidad que este departamento representa, así como el porcentaje que impacta

sobre el total de ventas a total tienda.

Por otra parte, se tiene un factor determinante que influye considerablemente en el logro de resultados, este es sin duda la merma, la merma es un indicador que también cuenta con un objetivo, el cual no debe rebasar del 3% sobre la venta. Sin embargo debido a los malos manejos o descuidos a la hora de solicitar los pedidos este ha ocasionado que la merma se incrementé incluso duplicando o triplicando el objetivo.

Es por ello que se debe revisar a detalle los procesos y/o actividades que cada uno de los involucrados en el departamento realizan, con la única finalidad de ayudar a mejorar el desempeño de cada uno y por ende la del departamento. Es importante tener niveles de inventario optimo, tener más de lo que más se vende y disminuir los pedido o en sus caso solicitar al área de compras descatalogar artículos que más que aportar al departamento, solo contribuyen al aumento del indicador de merma.

Es fundamental que los integrantes del equipo conozcan y estén capacitados para utilizar e interpretar de manera diaria todos y cada uno de los reporte de indicadores que la empresa proporciona, SACVE (reporte de ventas diario, semanal, mensual y anual), MANAGER RECAP (reporte de rebajas) POWER BI (reporte de venta cero y merma) INVENTORI MANAGER (inventarios y desplazamiento).

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- 1.- ¿Cómo incrementar el % de margen de utilidad?
- 2.- ¿Que estrategias de mercadeo implementarías para incrementar la venta?
- 3.- ¿Cuáles serían las rutinas para mejorar la rotación de la mercancía y minimizar el impacto de la merma?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACION

1.3.1 OBJETIVOS GENERALES

Identificar las causas que impiden alcanzar los objetivos estipulados por la compañía.

Elaborar planes de acción que permitan incrementar las ventas.

Determinar los alcances de las rutinas de trabajo de los integrantes del departamento.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Aplicar correctamente el uso de la aplicación para realizar pedidos en tiempo y forma

Manejar de forma adecuada la mercancía desde su origen cuando la cadena de frío.

Detectar y realizar los reportes correspondientes de la mercancía faltantes hasta lograr la reposición o el crédito.

Acordar la realización de inventarios previos a mediados de mes para evaluar la proyección de resultados.

Clasificar por categorías o temporalidades los productos.

Realizar exhibiciones generadores de tráfico de clientes.

Comparar precios con los competidores de la zona para garantizar el precio más bajo.

Definir un plan de trabajo para los integrantes del departamento

Calcular los tiempos mínimos y máximos para realizar cada una de las actividades.

1.4 JUSTIFICACION

En su mayoría las empresas con giro o actividad comercial autoservicio tienen la finalidad o como objetivo principal la rentabilidad del negocio, es decir generar utilidades que les permita mantenerse en un mercado tan competitivo como lo es el actual. Por lo tanto se desarrolla este proyecto con la finalidad ayudar y conocer las causas que orillan a no lograr los objetivos de margen de utilidad a una de las empresas más importantes de México como lo es Bodega Aurrera.

Se evaluarán los procesos que se llevan a cabo desde que se embarca la mercancía, hasta su recepción en la tienda y de esta forma determinar las razones del porque no arriba la mercancía en su totalidad a la unidad, así también el impacto que sufre la utilidad por las malas administraciones como pedidos elevados, rebajas innecesarias, merma. Estos son factores importantes que todo administrador debe cuidar para garantizar el éxito de la empresa.

El propósito es implementar planes de acción que permitan revertir la tendencia y/o pérdidas de utilidades que se han venido obteniendo en los últimos meses en el departamento, además de poder brindar un análisis que ayude a sus colaboradores a tomar decisiones en tiempo y forma sin poner en riesgo los resultados de la compañía.

Este plan estratégico busca cumplir con los objetivos establecidos por la empresa, evaluar la rentabilidad del departamento, reducir o minimizar las pérdidas generadas por los errores de operación y sobre todo proponer una

disciplina operativa en el área.

También es importante mencionar que existen oportunidades que afectan el indicador de utilidad y estos son ocasionados por la misma operación del negocio y sus asociados. Como ejemplo podemos citar los siguientes, mala preparación de exhibiciones, deficiencia en la solicitud de pedidos, mal manejo en los artículos que los clientes no compran y quedan abandonados fuera del departamento los cuales sufren deterioros en su apariencia o bien se rompe la cadena de frío para los artículos que se deben tener en refrigeración.

El in stock no es otra cosa más que el nivel de abasto en porcentaje con el que cuenta en departamento para enfrentar las ventas, es decir solventar la demanda de los clientes, debe existir un punto de equilibrio entre las ventas y el in stock. Para cualquier empresa es muy importante contar en sus bodegas con inventario suficiente que le permitan disponer de mercancía justo a tiempo y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes y las propias de la empresa como son las ventas y por ende las utilidades.

Sin embargo el departamento de frutas y verduras por tratarse de un departamento perdederos no pueden darse el lujo de almacenar grandes cantidades ya que los tiempos de vida del producto percederos es muy corto. Por lo tanto se corre en riesgo de rebajar o mermar la mercancía, además que financieramente no se sería lo ideal para cualquier negocio.

1.5 HIPOTESIS

Una de las posibles y principales causas de la poca efectividad para alcanzar los objetivos de utilidad planteados por la empresa, es originado en gran parte por los malos procesos de embarque de mercancía, ya que son surtidos desde uno de los centros de distribución con los que cuenta la compañía ubicados en Villahermosa Tabasco, sin embargo no son surtidos de manera independiente a cada una de las tiendas.

Es decir saliendo de Villahermosa su primer destino es una bodega de refrigeración llamada desconsolidador en Tuxtla, es ahí donde se concentra toda la mercancía y posterior se distribuye a las tiendas, armando diferentes rutas de transporte para ir entregando a cada uno de su destinos pasando por Bodega Aurrera San Cristóbal, Mi bodega Teopisca, Mi bodega Las Rosas y finalmente Bodega Aurrera Comitán, siendo esta última donde la mercancía ya se viene deteriorando por la manipulación de las cajas, perdida de cadena frio y en muchas ocasiones entrega de mercancía incompleta.

Para este último tema de faltante de mercancía, existe un procedimiento para investigar la causa raíz que ocasiono el faltante pero en la mayoría de los casos no se recupera la mercancía y tampoco se les otorga los créditos a las tiendas impactando directamente al margen de utilidad como merma administrativa. ¿El mal manejo del producto que tiene por consecuencia ofrecer una mala calidad al cliente impacta en el crecimiento de ventas?

1.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En siguiente proyecto de investigación abordaremos el diseño de investigación experimental, la investigación experimental es integrada por un conjunto de actividades metódicas y técnicas que se realizan para recabar la información y los datos necesarios sobre el tema a investigar y por ende resolver el problema.

Utilizaremos el método cuantitativo puesto que al tratarse de un tema de productividad en frutas y verduras, manejaremos las ciencias exactas como son las matemáticas, información financiera, indicadores de ventas, inventarios etc. por lo tanto nos basaremos en una de las técnicas o herramientas como es la observación.

En este tema se analiza el trato y cuidado que se les da a la mercancía que llegan a la tienda, obteniendo como posibles causas: el mal manejo operativo, es decir los productos sufren muchas alteraciones en cuanto a la cadena de frio, esto va deteriorando la frescura de los producto y por ende la calidad que se ofrece al consumidor, aunado a esto también se tiene muchas oportunidades en cuanto a la manipulación en los transportes antes de ser entregados en su destino final y por si fuera poco existe una mala planeación en cuanto a la logística ya que no existe la seguridad y confianza de que la mercancía sea entregada en su totalidad, causando con esto mermas administrativas, esta última impacta directamente en la utilidad.

Durante la investigación se aprecia que el personal del departamento

está capacitado y conoce debidamente las políticas y procedimiento para la operación del área, sin embargo se considera que la plantilla nos es lo suficiente para llevar a cabo todos los procesos, como se comentó anteriormente, no hay una confiabilidad de que la mercancía llegue completa y para poder reclamar esos faltantes existe un programa muy burocrático y poco dinámico para apoyar a la recuperación de la mercancía llamado discrepancias vía remedy.

Los últimos miércoles de cada mes se realizan los inventarios y es ahí donde se reconocen la merma administrativa acumulada, dando como resultados márgenes negativos, esto como consecuencia de los malos procesos, posicionando al departamento como improductivo puesto que lejos de generar utilidades, genera pérdidas lo cual para ninguna empresa es rentable.

De esta manera podemos contribuir que es necesario incrementar la plantilla de personal, realizar auditorías a los centros de distribución y líneas transportistas para determinar la causa raíz del porque no llega completa la mercancía, poder deslindar responsabilidades, es decir asegurar la integridad de los embarques.

También se puede considerar Implementar más controles de calidad y sobre todo garantizar el inventario correcto para un mejor resurtido de acuerdo a mínimos y máximos de venta, realizar un pre inventario a mediados de mes para conocer la proyección de resultados para fin de mes, con estas acciones se puede garantizar contar con productos en tiempo y forma y los más importante satisfacer las necesidades de los consumidores de bodega Aurrera al tener productos frescos y a los mejores precios.

CAPITULO II

2.1 ORIGEN DE WALMART

Las primeras tiendas de Bodega Aurrera tuvieron su origen en 1958, fundadas por los hermanos Jerónimo, Manuel y Plácido Arango. En ese año, Jerónimo tuvo la idea de vender distintas clases de productos en un solo lugar, a precios accesibles y en grandes cantidades. El primer nombre de la tienda fue Central de Ropa, que más tarde se sustituyó por Aurrera, término de origen vasco que significa 'adelante'.

La primera sucursal se abrió en la esquina de las calles Bolívar y Chimalpopoca en la Ciudad de México y desde entonces se han extendido a lo largo del país. Con el cambio de nombre, las tiendas Aurrera siguieron los formatos de tipos de supermercados de Estados Unidos.

Según su historia, el primer año en que abrieron se registraron ventas por 4 millones de pesos, para el segundo alcanzaron los 40 millones, mientras que después de tres años se encontraban en 79 millones de pesos. En 1965, Jerónimo Arango se asoció con la compañía Jewel, de la que surgieron los productos conocidos como 'marca libre' y con ello se colocaron entre las tiendas minoristas más importantes de México.

Ese mismo año, también se crearon las tiendas Superama y dos años más tarde surgió Servicios Corporativos que servía de coordinadora de las operaciones que realizaba la empresa. Para 1971, Aurrera contaba con 21 sucursales; sin embargo, en esa década apostaron por un nuevo concepto de tiendas denominadas Bodega Aurrera.

Por la cantidad de tiendas y los distintos enfoques que tenían las cadenas comerciales, los directivos de Aurrera crearon el Grupo Cifra, que se encargaba de administrar el negocio en sus distintas unidades. Para 1991, Cifra estableció un acuerdo con Wal-Mart y se unieron para introducir la empresa estadounidense en México.

2.2 PRIMERA TIENDA EN OPERAR EN MEXICO

La primera tienda Wal-Mart en esta nación estuvo en Plaza Oriente de la Ciudad de México y abrió sus puertas al público en 1993. En 1997, Jerónimo Arango cambió de negocios y decidió vender a Wal-Mart la parte de sus acciones en Grupo Cifra por mil 200 millones de dólares. En el año 2000 se fusionaron ambas compañías para crear Wal-Mart de México, la cual tuvo como fin cambiar las tiendas Aurrera por la firma estadounidense, pero conservar los formatos de Superama y Bodega Aurrera.

En 2008, junto a los festejos de los 50 años de la empresa, nació el concepto de Bodega Aurrera Express. Wal-Mart es una corporación multinacional de tiendas de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes. Fue fundada por Sam Walton en 1962, incorporada el 31 de octubre de 1969, y ha cotizado en la Bolsa de Nueva York desde 1972. Su sede principal está ubicada en Bentonville, Arkansas.

Wal-Mart es la mayor corporación pública del mundo, según la lista Fortune Global 500 de 2020. Siendo el minorista más grande del mundo que ofrece la mayor oferta de empleo privado en el mundo, con más de 2 millones de empleados- Es una empresa familiar, porque la familia Walton posee el 48 % de la compañía Es también una de las empresas más valiosas en el mundo.

Wal-Mart tiene casi 11 000 tiendas bajo 65 marcas en 28 países y cuenta

con sitios web de comercio electrónico en 11 países. Opera la marca Wal-Mart en los Estados Unidos, incluyendo los 50 estados y Puerto Rico. En Norte América opera en Canadá, y en México con tiendas Wal-Mart Supercenter y Sam's Club. En el Reino Unido, es conocida como Asda; en Japón, como Seiyu; en Chile como Líder y en India, como Best Price. Además tiene operaciones en Brasil, y cuenta con presencia comercial en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y China.

2.3 INCORPORACION Y CRECIMIENTO

La empresa fue incorporada como Wal-Mart Stores, Inc. el 31 de octubre de 1969. En 1970, abrió su oficina principal y primer centro de distribución en Bentonville, Arkansas. Tuvo 38 tiendas en operación y 1 500 empleados, con ventas de 44.2 millones de dólares. Comenzó a cotizar como una compañía pública el 1 de octubre de 1970, y pronto se enumeró en la Bolsa de Nueva York. Su primer desdoblamiento ocurrió en mayo de 1971 a un precio de mercado de \$47. En ese momento, Wal-Mart estaba operando en cinco estados: Arkansas, Kansas, Luisiana, Misuri, y Oklahoma; entró en Tennessee en 1973 y en Kentucky y Misisipí en 1974. Cuando se expandió a Texas en 1975, Wal-Mart tenía 125 tiendas con 7 500 empleados, y un total de 340,3 millones de dólares en ventas. Wal-Mart abrió su primera tienda en Texas en Mount Pleasant el 11 de noviembre de 1975.

En la década de 1980, Wal-Mart continuó su rápido crecimiento, y en el momento de su 25º aniversario en 1987, tenía 1 198 tiendas operando y 200 000 asociados. Ese año también marcó la conclusión de la red de satélite de la empresa, una inversión de 24 millones de dólares que vinculó todas las unidades operativas de la empresa con su oficina en Bentonville por vía de transmisión bidireccional de voz y datos y comunicación unidireccional de vídeo. En ese momento, fue la mayor red de satélite privada, permitiendo a la oficina corporativa rastrear el inventario y las ventas e instantáneamente comunicarse con sus tiendas. En 1988, Sam Walton renunció a su cargo como director ejecutivo, y fue reemplazado por David Glass. Walton permaneció como el consejero de administración, y la empresa también reorganizó a otras personas en puestos de alto nivel.

En 1988, la primera tienda Walmart Supercenter abrió en Washington,

Misuri. Gracias a estos supermercados, Wal-Mart superó Toys "R" Us en las ventas de juguetes a finales de los años 90. La empresa también abrió tiendas en el extranjero, entrando en América del Sur en 1995 con tiendas en Argentina y Brasil; y Europa en 1999, comprando Asda en el Reino Unido por 10 mil millones de dólares.

En 1998, Wal-Mart introdujo su concepto «Neighborhood Market», ahora conocido como «Walmart Market», con tres tiendas en Arkansas. Las estimaciones indican que en 2005, la empresa controló aproximadamente un 20% de la industria de comestibles al por menor.

En el 2000, H. Lee Scott se convirtió en el presidente y director ejecutivo, y las ventas de Wal-Mart aumentaron a 165 mil millones de dólares. En 2002, apareció por primera vez como la mayor corporación en Estados Unidos en la lista *Fortune 500*, con ingresos de más de 219.8 mil millones de dólares y beneficios de más de 6.7 mil millones de dólares. Ha permanecido allí cada año, excepto en 2006 y 2009.

En 2005, Wal-Mart tuvo 312.4 mil millones de dólares en ventas, más de 6 200 tiendas a lo largo del mundo (incluyendo 3 800 tiendas en Estados Unidos, y 2 800 en otros países), y más de 1,6 millones de empleados a lo largo del mundo. Su presencia en Estados Unidos creció tan rápidamente que sólo pequeñas tiendas del país permanecieron más allá de 60 millas (100 km) desde la tienda más cerca de Wal-Mart.

Cuando Wal-Mart se convirtió rápidamente en la mayor corporación del mundo, muchos críticos estaban preocupados por el efecto de sus tiendas en comunidades locales, particularmente pequeñas ciudades con

muchas pequeñas y medianas empresas. Han existido varios estudios sobre el impacto económico de Wal-Mart en pequeñas ciudades, empresas locales, puestos de trabajo, y contribuyentes. En uno, Kenneth Stone, un profesor de economía de la Universidad Estatal de Iowa, explicó que una ciudad pequeña puede perder casi la mitad de su comercio al por menor a los diez años de la apertura de una tienda Wal-Mart. Sin embargo, otro estudio, comparó los cambios a los que las ciudades pequeñas se habían enfrentado en el pasado incluyendo el desarrollo de los ferrocarriles, el advenimiento del catálogo de Sears Roebuck, y la llegada de los centros comerciales y concluyó que los propietarios de tiendas que se adaptan a cambios en el mercado comercial pueden prosperar después de la llegada de Wal-Mart. Un estudio posterior en colaboración con la Universidad Estatal de Misisipi demostró que existen «impactos tanto positivos como negativos en las tiendas existentes en el área donde el nuevo *Wal-Mart Supercenter* se ubica.»

2.4 CARIDAD

En las consecuencias del Huracán Katrina en septiembre de 2005, Wal-Mart fue capaz de utilizar su eficiencia logística para organizar una respuesta rápida al desastre, donando 20 millones de dólares en efectivo, 1500 camiones cargados de mercancía gratuita, alimentos para 100 000 comidas, así como prometer un trabajo para cada uno de sus trabajadores desplazados. Un estudio independiente realizado por Steven Horwitz de la Universidad St. Lawrence descubrió que Wal-Mart, Home Depot, y Lowe's hicieron uso de su conocimiento local acerca de las cadenas de suministro, la infraestructura, la toma de decisiones, y otros recursos para proporcionar suministros de emergencia y volver a abrir sus tiendas mucho antes de que la FEMA comenzara su respuesta. Mientras la empresa fue generalmente elogiada por su respuesta rápida en medio de las críticas de los esfuerzos de la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias varios críticos se apresuraron a señalar, sin embargo, que aún quedan problemas con las relaciones laborales de la empresa.

En 1990, Wal-Mart abrió la primera ubicación de su cadena Bud's Discount City en Bentonville. Bud's operó como una tienda de liquidación, similar a Big Lots. Muchas ubicaciones se abrieron para cumplir con los arrendamientos en los centros comerciales, a medida que las tiendas Wal-Mart dejaron y trasladaron a supercentros de nueva construcción. Todas las tiendas Bud's Discount City cerraron o se convirtieron en Wal-Mart Discount Stores en 1997. A partir de marzo de 2012, hay 629 tiendas de descuento Walmart en los Estados Unidos. En 2006, el más activo en el mundo fue uno en Rapid City, Dakota del Sur.

Los *Wal-Mart Supercenters* son hipermercados con tamaños que varían de 98 000 pies cuadrados (9104,5 m²) a 261 000 pies cuadrados (24 247,7 m²), con un promedio alrededor de 197 000 pies cuadrados (18 301,9 m²). La primera tienda Wal-Mart Supercenter abrió en 1988, en Washington, Misuri. Un concepto similar, Hypermart USA, se había introducido en Garland, Texas un año antes. Todas de las tiendas Hypermart USA fueron posteriormente cerradas o convertidas en Supercenters.

Desde marzo de 2012, hay 3 928 tiendas Wal-Mart Supercenter en Estados Unidos. La más grande en los Estados Unidos abarca 260 000 pies cuadrados (24 154,8 m²) y dos pisos y se halla en Crossgates Commons, Albany, Nueva York.

Las tiendas Wal-Mart Supercenter se han renombrado como simplemente Wal-Mart debido a la introducción del logotipo actual en 2008. Tal es el caso en los establecimientos estadounidenses, pero no en Canadá.

Wal-Mart ha abierto tiendas con la marca «Supermercado de Walmart» para atraer a comunidades de hispanos en Estados Unidos. La primera, una tienda de 39 000 pies cuadrados (3623,2 m²) en el área Spring Branch de Houston, abrió el 29 de abril de 2009. Fue una conversión de una tienda existente de Wal-Mart. Su inauguración fue la primera entrada de Wal-Mart en el mercado de ultramarinos hispano en Houston. En 2009, se abrió otro Supermercado de Wal-Mart en Phoenix.

Wal-Mart también planificó abrir «Mas Club», una operación de almacén al por menor cuyo modelo se basa en el de Sam's Club.

Sam's Club es una cadena de clubes de almacenes que venden ultramarinos y mercancías generales, normalmente en grandes cantidades. Las tiendas de Sam's Club son tiendas de "membresía", y la mayoría de los clientes compran membresías anuales. Sin embargo, los que no son miembros pueden realizar compras ya sea mediante la compra de una membresía de un día o el pago de un suplemento basado en el precio de la compra. Algunas ubicaciones también venden gasolina. La primera tienda de Sam's Club abrió en 1983 en Midwest City, Oklahoma bajo el nombre «Sam's Wholesale Club».

Sam's Club ha encontrado un mercado de nicho en años recientes como un proveedor para las pequeñas empresas. Todas las tiendas Sam's Club están abiertas las primeras horas exclusivamente para los miembros de negocios, y su viejo eslogan era *We're in business for small business* («Estamos en el negocio para las pequeñas empresas»). Actualmente, el eslogan de Sam's Club es *Savings made simple* («Ahorro de forma sencilla»), porque la empresa intenta atraer a una base de miembros más diversa. En marzo de 2009, la empresa anunció que planea entrar en el negocio de la historia clínica electrónica, ofreciendo un paquete de software para los médicos en consultorios pequeños por \$25 000. Wal-Mart está asociando con Dell y eClinicalWorks.c en este nuevo negocio.

Las ventas de Sam's Club durante el año 2010 fueron de 47 mil millones de dólares, o un 11,5 % del total de las ventas de Wal-Mart. A partir de marzo de 2012, hay 611 tiendas Sam's Club en Estados Unidos. Wal-Mart también opera más de cien ubicaciones internacionales de Sam's Club en Brasil, China, México, y Puerto Rico.

Las operaciones internacionales de Wal-Mart actualmente comprenden 4 263 tiendas y 660 000 trabajadores en 15 países fuera de los Estados Unidos.

Existen operaciones de propiedad total en Argentina, Brasil, Canadá, Chile y el Reino Unido. Con 2,1 millones de empleados mundialmente, la empresa es el empleador privado más grande en los Estados Unidos y México, y uno de los empleadores más grandes en Canadá. En el año financiero de 2010, las ventas de la división internacional de Wal-Mart fueron de 100 mil millones de dólares, o un 24,7 % del total de las ventas de la empresa.

Wal-Mart ha operado en Canadá desde su adquisición de 122 tiendas comprendiendo la cadena Woolco, una división de Woolworth Canada, Inc., en 1994. A partir de julio de 2010, opera más de 300 ubicaciones (incluyendo 100 supercentros) y emplea 82 000 canadienses, con una oficina local en Mississauga, Ontario. Los tres supercentros de Wal-Mart Canadá abrieron el 8 de noviembre de 2006, en Hamilton, London, y Aurora, Ontario. La ubicación centésima de Wal-Mart Supercenter en Canadá abrió el 10 de julio de 2010, en Victoria, Columbia Británica. En 2010, Wal-Mart Canadá Bank fue introducido en Canadá, con el lanzamiento de la tarjeta *Walmart Rewards MasterCard*.

Fuera de los Estados Unidos, es en México donde tiene Wal-Mart el mayor número de tiendas Wal-Mart Supercenters, y más de 250 tiendas Sam's Club. Canadá ocupa el tercer lugar en número de tiendas Wal-Mart.

A mediados de los años 1990, Wal-Mart trató conseguir un equilibrio en el mercado minorista de Alemania con una gran inversión financiera. En 1997, Wal-Mart adquirió Wertkauf, una cadena de 21 supermercados, por 375 millones de euros, y en 1998, Wal-Mart adquirió 74 tiendas de Interspar por 750 millones de euros.

El mercado alemán en ese momento era un oligopolio con alta competencia entre las empresas que también usaron una estrategia de precios más bajos, similar a Wal-Mart. Debido a esto, la estrategia de precios bajos de

Wal-Mart no dio ninguna ventaja competitiva. Además, la cultura organizacional de Wal-Mart no fue visto de manera positiva entre los empleados y clientes en Alemania, sobre todo porque la "declaración de ética" de la empresa limitó las relaciones entre sus empleados, y esto dio lugar a un debate público en los medios de comunicación, resultando en una mala reputación para Wal-Mart entre sus clientes. Adicionalmente, el modelo *Big Box, Low Price* (literalmente, «Caja Grande, Precio Bajo») usado por Wal-Mart, a pesar de ser una exitosa estrategia de precios en los Estados Unidos, no funcionó adecuadamente en Alemania.

En julio de 2006, Wal-Mart anunció su retiro de Alemania debido a las pérdidas constantes. Las tiendas fueron vendidas a la empresa alemana Metro AG durante el tercer trimestre fiscal de Wal-Mart. Wal-Mart no reveló las pérdidas en su inversión malograda alemana, pero se estimaron cerca de 3 mil millones de euros. Al mismo tiempo, los competidores de Wal-Mart en Alemania fueron capaces de aumentar sus cuotas de mercado.

En 2004, adquirió Bompreço, una cadena de supermercados en el noreste de Brasil con 116 tiendas preexistentes. A finales de 2005, tomó control de las operaciones brasileñas del Sonae Distribution Group a través de su filial nuevo, WMS Supermercados do Brasil, así adquiriendo el control de las cadenas de supermercados Nacional y Mercado Rama, los líderes en los estados de Río Grande del Sur y Paraná, respectivamente. Ninguno de estas tiendas fue renombrada para reflejar su nueva propiedad; todas ellas mantuvieron sus marcas originales. A partir de abril de 2010, opera 64 tiendas Super Bompreço y 33 tiendas Hiper Bompreço. También opera 45 Walmart Supercenters, 24 tiendas Sam's Club, y 101 tiendas Todo Dia. Con las adquisiciones de Bompreço y Sonae, en 2010 llegó a ser la tercera mayor cadena de supermercados en Brasil por términos de su número de tiendas,

detrás de Carrefour y el Grupo Pão de Açúcar la empresa operativa, tiene su oficina principal en Barueri en el estado de São Paulo, y también tiene oficinas regionales en Curitiba, Paraná; Porto Alegre, Río Grande del Sur; Recife, Pernambuco; y Salvador de Bahía. Mantiene los nombres de las tiendas que ha comprado en Brasil, por su patrón de tienda ser considerado en Brasil de baja calidad, muy inferior a sus competidores locales Pao de Acucar y Carrefour.

En noviembre de 2006, anunció que había llegado a un acuerdo con el conglomerado empresarial Bharti Enterprises para abrir tiendas minoristas en India. Debido a que las corporaciones extranjeras no se les permitieron directamente entrar el sector minorista en India, operó a través de franquicias y manejó el extremo de venta al por mayor. La asociación involucra a dos empresas conjuntas; Bharti maneja los asuntos mayores, incluyendo la inauguración de tiendas minoristas, mientras Walmart maneja los asuntos menores, tales como cadenas de frío y logística. Bharti Walmart opera sus tiendas en India bajo el nombre «Best Price Modern Wholesale». La primera tienda abrió en Amritsar en mayo de 2012. El 14 de septiembre de 2012, el gobierno de India aprobó la inversión extranjera directa en ventas al por menor, sujeto a aprobaciones por los estados individuales, efectivo el 20 de septiembre de 2012. En una entrevista con *The Wall Street Journal*, Scott Price, el presidente y consejero general de Walmart Asia, declaró que sería capaz de abrir tiendas en India desde un marco temporal de dos años. Price también dijo que la empresa espera continuar su asociación con Bharti Enterprises en operar Best Price Modern Wholesale. La expansión se enfrentó a unos problemas significantes.

2.5 CORRUPCION EN WALMART

En noviembre de 2012, admitió gastar 25 millones de dólares presionando al Congreso, lo que convencionalmente se considera soborno en India. Walmart está conduciendo una investigación interna de violaciones potenciales de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero. Bharti Walmart suspendió un número de empleados, incluyendo su director financiero y equipo legal, con el intento de asegurar una investigación completa. La suspensión centró su atención en Bharti como parte de un debate más amplio sobre la conveniencia de permitir IED para marcas múltiples en India. La aprobación de la IED en el 20 de septiembre de 2012 fue impugnada por los partidos de oposición y estrechamente aprobada en una votación parlamentaria polémica a principios de diciembre.

Las ventas en 2006 para el filial de Wal-Mart en el Reino Unido, ASDA (que conserva el nombre que tenía antes de su adquisición por Wal-Mart), representaron el 42,7 por ciento de las ventas de la división internacional de Walmart. A diferencia de las operaciones de Wal-Mart en Estados Unidos, ASDA era originalmente y sigue siendo principalmente una cadena de supermercados, pero con un mayor énfasis en productos no alimenticios en comparación con la mayoría de las cadenas de supermercados del Reino Unido, con la excepción de Tesco. En, ASDA tenía 523 tiendas, incluyendo las 147 tiendas de Netto a partir de la adquisición de esta cadena en 2010. Además de las pequeñas tiendas suburbanas de ASDA, las grandes tiendas se denominan Asda Wal-Mart Supercentres, así como Asda Superstores y Asda Living.

Además de sus operaciones internacionales de propiedad absoluta, Wal-

Mart tiene empresas conjuntas en China y varios filiales de propiedad mayoritaria. En México, Wal-Mart de México y Centroamérica (Walmex) es el filial local con participación mayoritaria de la empresa. En Japón, Wal-Mart posee el 100 % del Seiyu Group a partir de 2008. Adicionalmente, Wal-Mart posee un 51 por ciento de la Central American Retail Holding Company (CARHCO), que consta de más de 360 supermercados y otras tiendas en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

En 2008, Wal-Mart nombró el empresario alemán Stephan Fanderl presidente de Walmart Emerging Markets-East «en un esfuerzo para explorar oportunidades de negocios al por menor en Rusia y los mercados vecinos». El mercado se estima en un valor de más de 140 mil millones de dólares estadounidenses al año en las ventas de alimentos por sí solos.

En enero de 2009, la empresa adquirió la participación mayoritaria de la empresa principal relacionada con el retail en Chile, Distribución y Servicios S.A. (D&S), que es la propietaria de los Hipermercados Líder, Express Líder, Supermercados Ekono, Super Bodega a Cuenta, Wal-Mart Chile Servicios Financieros (Presto), y Wal-Mart Chile Inmobiliaria (propietaria de los centros comerciales). En 2010, D&S cambió su nombre a Wal-Mart Chile.

El 28 de septiembre de 2010, Wal-Mart anunció que iba a comprar Massmart Holdings Ltd. de Johannesburgo, Sudáfrica, en un acuerdo por valor de más de 4 mil millones de dólares, dando a la empresa sus primeras tiendas en África.

En diciembre de 2011, Wal-Mart no confirmó ni negó las especulaciones de que estaba analizando oportunidades en Pakistán. «No hemos hecho ningún

anuncio sobre Pakistán», dijo Megan Murphy, la gerente internacional de asuntos corporativos de Wal-Mart, en un correo electrónico. Wal-Mart no hace comentarios sobre especulaciones de mercado de entrada, añadió. Murphy, sin embargo, dijo que las prioridades de la empresa son «concentrarse en los mercados donde ya tenemos operaciones y buscar oportunidades de crecimiento en mercados donde los clientes quieren vernos y cuando tenga sentido para nuestro crecimiento a largo plazo».

En febrero de 2012, Wal-Mart anunció que la empresa había elevada su participación al 51 por ciento en Yihaodian, un supermercado en línea de origen chino, para explotar su riqueza de consumo creciente y ayudar a la ofrecimiento de más productos. La expansión de la participación está sujeta a la aprobación regulatoria del gobierno chino.

2.6 MARCAS ESTRATEGICAS

Alrededor del 40 % de los productos que se venden en Wal-Mart tienen marcas blancas, es decir, se ofrecen por Wal-Mart y se producen a través de contratos con los fabricantes. Wal-Mart comenzó a ofrecer marcas blancas en 1991 con el lanzamiento de Sam's Choice, una marca de bebidas producidas exclusivamente para Wal-Mart por Cott Beverages. Sam's Choice rápidamente se hizo popular y en 1993 se convirtió en la tercera marca de bebidas más popular en los Estados Unidos. Otras marcas de Wal-Mart incluyen Great Value y Equate en los EE. UU. y Canadá, Smart Price en Gran Bretaña y Líder, Acuenta y Selección en Chile. Un estudio de 2006 habló que «la magnitud de Wal-Mart parece mantenerse en la mente de los compradores cuando se trata de la conciencia de marca de distribución y minoristas».

2.7 SEDE DE OPERACIONES

Wal-Mart tiene su sede en un complejo de oficinas en Bentonville, Arkansas. El modelo de negocio de la empresa se basa en la venta de una amplia variedad de mercadería en general a «precios siempre bajos». Refiere a sus empleados como «asociados». Todas las tiendas Wal-Mart en los EE. UU. y Canadá también tienen empleados llamados *greeters* (literalmente, «saludadores») designados a la entrada de la tienda, una práctica iniciada por el fundador de la empresa, Sam Walton, y posteriormente copiada por otros minoristas. Durante muchos años, los asociados fueron identificados en la tienda por sus chalecos azules, pero esto fue discontinuado en junio de 2007, a favor de una mirada más moderna y más profesional, con pantalón caqui y camisas de polo. El cambio de vestuario fue parte de una reestructuración corporativa más grande de la tienda, en un esfuerzo para aumentar las ventas y rejuvenecer su cotización.

A diferencia de muchos otros minoristas, Wal-Mart no carga una cuota de asignación de fechas a los proveedores para la aparición de sus productos en las tiendas. Más bien, concentra en la venta de productos más populares y ofrece incentivos para la discontinuación de productos menos populares por gerentes de tienda, así como solicitar productos más populares. El 14 de septiembre de 2006, la empresa anunció que eliminaría su programa de *layaway*, citando el uso decreciente y aumento de los costos. Layaway cesó ser ofrecido el 19 de noviembre de 2006, y Walmart ahora concentra en otras opciones de pago. La ubicación layaway en la mayoría de las tiendas se utiliza ahora para el programa *Site-to-Store* de Wal-Mart, que le permite a los clientes en línea de la empresa comprar productos en línea con una opción de envío gratis, y con las mercancías enviadas a la tienda más cercana para recogida.

2.8 SUS COMPETIDORES

En América del Norte, la competencia principal de Wal-Mart incluye grandes almacenes, incluyendo Kmart Corporation, Target Corporation, Shopko, y Meijer en Estados Unidos; Zellers, Hart Stores, Real Canadian Superstore, y Giant Tiger en Canadá; y Comercial Mexicana, Organización Soriana, S-Mart y Alsuper Store en México. Los competidores de su división Sam's Club incluyen Costco y BJ's Wholesale Club, el segundo de los cuales opera principalmente en el este de Estados Unidos, y en México los competidores incluyen Costco México y City Club. Cuando Wal-Mart entró en el negocio de abarrotes a finales de los años 1990, impugnó cadenas de supermercados, tanto en Estados Unidos como en Canadá. Varios minoristas más pequeños, principalmente tiendas de todo a 100 como Family Dollar y Dollar General, han sido capaces de encontrar un mercado nicho y competir con éxito contra Wal-Mart por ventas a los consumidores domésticos. En 2004, Walmart respondió a esto, poniendo a prueba su propio concepto de un almacén del dólar: una subsección en algunas tiendas, llamado "Pennies-n-Cents".

Wal-Mart también tuvo competencia feroz en los mercados extranjeros. Por ejemplo, en Alemania había capturada sólo un 2 por ciento del mercado de alimentos en ese país después de su entrada en esto en 1997, y permaneció un "jugador secundario" detrás de Aldi, con una cuota de un 19 por ciento. En julio de 2006, Wal-Mart anunció su retiro de Alemania. Sus tiendas fueron vendidas a la empresa alemana Metro AG. Wal-Mart continúa hacer bien en el Reino Unido, y su filial en ese país, ASDA, es la segunda mayor cadena detrás de Tesco.

En mayo de 2006, después de entrar en el mercado de Corea del Sur en 1998, Wal-Mart vendió todos sus 16 ubicaciones en ese país a Shinsegae, un

minorista local, por 882 millones de dólares. Shinsegae convirtió las tiendas Wal-Mart en tiendas E-Mart.

Wal-Mart luchó en exportar su marca a otros lugares, rígidamente tratando de reproducir su modelo ultramar. En China, Wal-Mart espera tener éxito al adaptar y hacer cosas preferibles a los ciudadanos chinos. Por ejemplo, cuando se encontró que los consumidores chinos prefieren elegir su propio pescado y marisco vivo, las tiendas comenzaron mostrar la carne descubierta e instalaron tanques de peces, llevando a mayores ventas.

2.9 IMPORTANCIA DE SUS CLIENTES

Los clientes de Wal-Mart dan precios bajos como la razón más importante para hacer compras allí, reflejando la lema publicitaria *Low prices, always* («Precios bajos, siempre») que Wal-Mart usó desde 1962 hasta 2006. El ingreso promedio de los clientes de Wal-Mart en los EE. UU. Está por debajo de la media nacional, y los analistas estimaron recientemente que más de una quinta parte de ellos carecen de una cuenta bancaria, el doble de la tasa nacional.

Un informe financiero de Walmart en 2006 también indicó que los clientes de Wal-Mart son sensibles a los costos de servicios públicos y de los precios del gas. Una encuesta indicó que después de las elecciones presidenciales de Estados Unidos de 2004, entre los votantes quienes compraron en Wal-Mart una vez por cada semana, un 76 por ciento de ellos votaron para George W. Bush, mientras que sólo un 23 por ciento apoyaron el senador John Kerry. Cuando se midieron contra los clientes de otras tiendas similares en los EE. UU., los clientes frecuentes de Wal-Mart se calificaron los conservadores más políticas.

En 2006, Wal-Mart tomó medidas para ampliar su base de clientes en Estados Unidos, anunciando una modificación en sus tiendas estadounidenses, fuera de la estrategia de comercialización de "talla única para todos" a favor de una diseñada para «reflejar cada uno de los seis grupos demográficos - los afroamericanos, los ricos, los hispanos, y habitantes de los suburbios y las zonas rurales». Unos seis meses después, introdujo un nuevo lema: «Ahorrarnos dinero a la gente para que pueda vivir mejor.» Esto refleja los tres grupos principales en los que Wal-Mart clasifica sus 200 millones de clientes: «aspiracionales de marca» (personas de bajos ingresos quienes están

obsesionados con nombres como KitchenAid), «personas sensibles a los precios afluentes» (compradores ricos a quienes les gustan las ofertas), y «compradores de precio-valor» (personas a quienes les gustan los bajos precios y no pueden permitirse mucho más). Wal-Mart también ha dado pasos para atraer a los clientes más liberales, por ejemplo, al rechazar las recomendaciones de la American Family Association y vender el DVD de *Brokeback Mountain*, una película sobre amor entre dos vaqueros homosexuales en Wyoming.

2.10 RELACIONES LABORALES

Con cerca de 2,2 millones de empleados en todo el mundo, Wal-Mart se ha enfrentado a un torrente de demandas y problemas con respecto a su fuerza de trabajo. Estas cuestiones implican bajos salarios, malas condiciones de trabajo, asistencia sanitaria inadecuada, y temas relacionados con las fuertes políticas antisindicales de la empresa. Los críticos señalan la alta tasa de rotación de Wal-Mart como prueba de una fuerza de trabajo infeliz, aunque otros factores pueden estar involucrados. Aproximadamente el 70 % de sus empleados abandonan la cadena en el primer año. A pesar de su tasa de rotación, la empresa todavía es capaz de afectar las tasas de desempleo. Esto fue encontrado en un estudio realizado por la Universidad Estatal de Oklahoma que dice: «Se compruebe que Wal-Mart ha reducida sustancialmente las tasas de desempleo relativas de los negros en los condados en los que está presente, pero ha tenido sólo un impacto limitado en los ingresos relativos después de que las influencias de otras variables socio-económicas se han tenido en cuenta.»

2.11 DIVERSIDAD E INCLUSION

En 2007, una demanda de discriminación de género, *Wal-Mart Stores, Inc., Petitioner v. Betty Dukes, et al.*, fue presentada contra Wal-Mart, alegando que las mujeres empleadas fueron discriminadas en los asuntos relativos a salarios y promociones. Una demanda de acción popular fue solicitada, que habría sido la más grande en la historia de la nación, abarcando 1,5 millones de empleados anteriores y actuales de Wal-Mart. El 20 de junio de 2011, la Corte Suprema de los Estados Unidos falló a favor de Wal-Mart, indicando que los demandantes no tuvieron lo suficiente en común para constituir una clase. La corte dictaminó por unanimidad que, debido a la variabilidad de las circunstancias de los demandantes, la acción popular no podía proceder tal como se presentó, y además, en una decisión 5-4 que no podía proceder como cualquier tipo de acción popular. Sin embargo, varios demandantes, entre ellas la Sra. Dukes, todavía intentan presentar demandas individuales de discriminación por separado.

Según un consultor contratado por demandantes en una demanda de discriminación sexual, en 2001, las solicitudes de Wal-Mart con la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de los Estados Unidos indicaron que las mujeres empleadas formaron un 65 % del horario laboral de Wal-Mart, pero solo un 33 % de su gestión. Sólo un 35 % de los gerentes de sus tiendas eran mujeres, mientras que había un 57 % en tiendas similares. Wilmar afirma que las comparaciones con otros minoristas son injustas, porque clasifica a sus empleados diferentemente: si las gerentes de grandes almacenes fuesen incluidas en los totales, las mujeres representarían un 60 % de los rangos gerenciales. Otros han criticado el juicio como sin base en la ley y por constituir un abuso del mecanismo de acción de clase. En 2007, Wal-Mart fue nombrado por la Asociación Nacional de Mujeres Ejecutivas como

una de las 35 mejores empresas para las mujeres ejecutivas.

La valoración de Wal-Mart en el Índice de Igualdad Corporativa de la Human Rights Campaign, una medida de cómo las empresas tratan a los empleados y clientes LGBT, ha fluctuado ampliamente durante la última década, desde un mínimo de un 14 % (2002) a un 65 % (2006). Fue elogiada por la expansión de su política de antidiscriminación para proteger a los trabajadores gays y lesbianas, así como su nueva definición de "familia" que incluye parejas del mismo sexo. Sin embargo, se ha criticado en otras áreas, por ejemplo, por su fracaso de renovar su afiliación a la Cámara de Comercio Nacional de Gays y Lesbianas, que se refleja en su valoración de un 40 % en 2008 (en comparación con Target con una valoración de un 80 %, y Kmart, con un 100 %).

En enero de 2006, Wal-Mart anunció que «nuestros esfuerzos de diversidad incluyen grupos nuevos de empleados minoritarios, femeninos, y gays que se reúnen en la sede de Wal-Mart en Bentonville para asesorar a la empresa sobre la comercialización y promoción interna. Hay siete grupos de recursos empresariales: Mujeres, afroamericanos, hispanos, asiáticos, nativos americanos, gays y lesbianas, y un grupo de personas con discapacidad.»

2.12 FUNDACION WALMART

El fundador, Sam Walton, se caracterizó por negarse a contribuir con dinero en efectivo para causas filantrópicas, indicando que tenía la convicción de que la contribución de la compañía a la sociedad era «el hecho de funcionar eficientemente, disminuyendo así el costo de vida de sus clientes», y en ese sentido era en consecuencia «una poderosa fuerza del bien». Explicó que mientras que su familia había sido afortunada y deseaba usar su riqueza para ayudar en causas justas, «no esperaba resolver cada problema personal que llamara su atención». Tiempo después, en su autobiografía, escribió: «sentimos fuertemente que Wal-Mart no está, ni debería estar, en el negocio de la beneficencia», manifestando «que cualquier débito tiene que transmitirse a alguien incluyendo a los accionistas y los clientes». Sin embargo, desde el fallecimiento de Sam Walton en 1992, Wal-Mart y la Fundación Wal-Mart han incrementado significativamente sus aportes para la beneficencia. Por ejemplo, Wal-Mart donó 20 millones de dólares (USD) en efectivo y mercancía en ayuda para el desastre del Huracán Katrina. Hoy en día, las donaciones benéficas rondan los 1000 millones de dólares cada año.

CAPITULO III

TEORIA Y AUTORES

3.1 PRINCIPIOS DE LA ADMONISTRACION CIENTIFICA

Frederick Winslow Taylor (1856 –1915). Es considerado como el padre de la administración científica. Su teoría fue basada en la observación directa, en la descripción minuciosa de las actividades realizadas por la base obrera, la tarea era desmenuzada en diversas actividades simples las cuales eran cronometradas para evitar la aparición de tiempos muertos, pensaba que los trabajadores únicamente producían una tercera parte de su capacidad, dedico 20 años de su vida a “encontrar la mejor manera” de realizar cada actividad.

A lo largo de su vida Taylor intenta desarrollar métodos y establecer innovaciones completamente técnicas para que las organizaciones pudieran realizar sus actividades con mayores estándares de productividad. Establece el salario a destajo en relación directa al tiempo de producción estimado, motivando así la intensificación del ritmo de trabajo por obrero.

Durante su vida escribe varios libros, siendo su obra maestra “The principles of Scientific Management” – “Principios de la administración científica”, publicado en 1911, dentro de esta obra expone como aplicar los métodos científicos en busca de la optimización del tiempo para maximizar la

productividad.

En la era de Taylor se empieza a identificar a la administración científica como una filosofía cuyo objetivo es la obtención de mejores resultados en base a un método científico, defiende que el aumento de la eficiencia se desarrolla de abajo hacia arriba, es decir del obrero hacia el supervisor, director, etc.

3.2 DEBERES DE UN ADMINISTRADOR

Henry Fayol (1841–1925). Ingeniero civil en minas y pionero de la investigación de la administración aplicada nacido en Constantinopla Turquía en 1841. La metodología que Fayol desarrollo consistió en observar hechos, realizar experiencias y extraer reglas.

Fayol concibe que los deberes de un administrador consistan en Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar, define la administración como un todo y un conjunto de procesos, dentro de su ideología recomendaba priorizar la información verbal sobre la formal por escrito.

Su principal obra fue: "Administration industrielle et generale" – "Administración industrial y general" publicada en Francia en 1916 donde indica la estructura de una organización dividiendo las operaciones comerciales e industriales en seis áreas funcionales:

Funciones técnicas, Funciones Comerciales, Funciones Financieras, Funciones de seguridad, Funciones Contables, Funciones administrativas (la cual agrupa las cinco anteriores).

Dividió la administración en catorce principios generales: División del trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de dirección, Unidad de mando, Subordinación del bien individual al bien común, Remuneración, Centralización,

Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad personal, Iniciativa, Espíritu de equipo.

Elton Mayo (1880-1949). Psicólogo Industrial Australiano nacido en 1880, investigador de la escuela de Harvard, realizo experimentos e investigaciones donde concluyo que el factor social posee más poder de motivación en el trabajo que las remuneraciones económicas, que la clave para el comportamiento de los trabajadores, era involucrarlos en los cambios de las condiciones de trabajo.

Defendió la idea de que los conflictos entre los administradores y los trabajadores eran inevitables a lo largo del tiempo, sin embargo podía ser resuelta cuando cada una de las partes podía entender el punto de vista del otro.

En su teoría trata de integrar al factor humano hacia los objetivos de la empresa.

3.3 PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Mary Parker Follet (1868-1933). Hizo notables aportes al pensamiento administrativo, donde se le ubica en la rama conocida como Escuela o Teoría de las Relaciones Humanas, al poner la mira en la participación de los trabajadores en la organización y en las metas comunes con los ejecutivos o lo que se ha dado en llamar Gerencia Participativa.

La señora Follet estudió filosofía y ciencias políticas cultivando muchas disciplinas, entre ellas la psicología social y la administración. Expuso la importancia de las metas súper ordenadas comunes para reducir el conflicto en las empresas. Su trabajo tuvo gran aceptación entre los hombres de negocios de su época, pero los especialistas no le concedieron la debida importancia.

Sus ideas contrastan con las de la administración científica y hoy recobran su utilidad para los gerentes que enfrentan cambios rápidos en un ambiente global. En el liderazgo subraya la importancia de las personas sobre las técnicas de ingeniería. Hizo una advertencia concisa “no se encariñe con sus proyectos” y analizó la dinámica de la interacción entre administradores y empresa. Abordó problemas muy actuales: La ética, el poder y la forma de dirigir para que los empleados hagan su mejor esfuerzo.

3.4 JERARQUIA DE LA NECESIDADES

Abraham Maslow (1908-1970). Abraham Maslow presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. La Jerarquía de las Necesidades ordena las necesidades desde los niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos. Maslow plantea entonces, dentro de su teoría de la personalidad, el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.

La jerarquía está organizada en pirámide de tal manera que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de autoestima y las necesidades de desarrollo, cuáles serían las necesidades de autoactualización y las necesidades de trascendencia.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, para comer”.

3.5 MOTIVACION PARA TRABAJAR

Frederick Herzberg (1923–2000). Creador del denominado “Enriquecimiento del trabajo” considerado como uno de los creadores de la teoría de la motivación.

Herzberg demostró que la satisfacción e insatisfacción del trabajo casi siempre son el resultado de diferentes factores, es decir no siempre se obtiene la misma reacción a los mismos factores.

Dentro de sus principales publicaciones se encuentra “Motivation to work”- “Motivación para trabajar” conteniendo tablas que Herzberg considera importantes que define como motivadores o factores de higiene.

Defendió que las personas solo están motivadas por la verdad, identifica como motivadores reales el logro, el avance, el desarrollo, etc.

3.6 EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZON

Philip Kotler: “El cliente siempre tiene la razón” Es un destacado académico estadounidense del campo de la mercadotecnia. Es considerado el padre del marketing por las contribuciones que hizo en esta materia. Gracias a su libro, “Dirección de Marketing”, utilizado por las empresas de todo el mundo para impartir marketing a los estudiantes del sector, muchas de las más prestigiosas firmas han acudido a él para pedir asesoramiento sobre sus estrategias. Él dice: “el cliente lo es todo, ya no basta con satisfacer a los clientes; ahora hay que dejarlos encantados.

Kotler es reconocido por sus numerosos aportes conceptuales en el estudio del marketing, desempeñándose principalmente como investigador y profesor universitario.

En 1967 publicó lo que se considera la biblia del Marketing: “Dirección de Marketing: Análisis, Planificación y Control”. Posteriormente, publicó otras obras destacadas: “Principios de marketing” de 1980 y “Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública” en 1989. A estos libros les continuaron otros más.

Ralph M. Stogdill. Se entiende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados ó seguidores. Los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. De hecho, los líderes militares influyen en sus hombres para entregar hasta su propia vida de ser necesario; algunos otros en ámbitos diferentes, lo hacen en busca de sacrificios personales para provecho de la compañía.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia”.

3.7 EFICIENCIA DE MOVIMIENTOS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

FRANK B. GILBRETH (1868-1924). LILIAN M. GILBRETH (1878-1972)
Derivado de las actividades laborales llevadas a cabo por Frank Gilbreth surge su interés por buscar la eficiencia de movimientos para aumentar la productividad. Por su parte su esposa fue una psicóloga con conocimientos de administración por lo que unieron sus experiencias para dicha búsqueda.

Establecieron la importancia de llevar a cabo un método en las actividades administrativas. Al igual que Taylor buscaron las forma de realizar las actividades de la mejor manera posible, pero reduciendo los tiempos de trabajo ya que de acuerdo a sus ideas eso era incrementar la productividad. A esto le llamaron “Estudio de Movimientos”

Los Gilbreth establecieron 17 movimientos básicos a realizar en las actividades productivas. A estos movimientos los llamaron therblings:

Acción realizada con la finalidad de encontrar o ubicar un objeto

Escoger una pieza entre un grupo de ellas

Cerrar la mano para asir un objeto

Intentar llegar con la mano hacia un objeto

Trasladar un objeto hacia otra ubicación

Soportar una pieza u objeto con alguna de las manos

Liberar la pieza que se está sosteniendo

Colocar en posición. Poner el objeto en un lugar determinado a fin de que se le aplique un procedimiento

Pre colocar en posición. Poner el objeto en un lugar determinado.

Vigilar la actividad que se realiza

Unión de dos piezas

Separar dos piezas que estaban unidas

Controlar un objeto.

Tardanza en la realización de un trabajo

Planear. Determinar la acción a seguir

Descansar. Reponerse de la fatiga.

Los esposos Gilbreth fueron grandes impulsores de la administración científica.

3.8 GRAFICA DE GANTT

HENRY L GANTT. (1861-1919). Propuso que la selección del personal se llevara a cabo de manera científica. Así mismo expuso ideas acerca de la colaboración que debía existir entre la parte administrativa y la parte operativa de las organizaciones.

Algunas de sus principales aportaciones fueron en el área de la planeación al desarrollar la llamada “Grafica de Gantt” en la que se exponen las actividades a realizar y el tiempo previsto para la realización de las mismas. Busco la manera de proponer estándares reales de medición de la productividad de los trabajadores al tiempo que preocupo por incentivar a los trabajadores por el trabajo realizado sobre todo si este sobrepasaba los estándares establecidos.

A esto le denominó “bonos de productividad”. Además del pago por las unidades producidas Gantt propuso una cuota extra si se superaba el estándar. Aunque sus estudios iban enfocados a la producción, estableció ciertas bases en relación con la preocupación por el trabajador para que en el futuro algunos otros retomaran sus ideas en el aspecto de motivación al trabajador.

CAPITULO IV

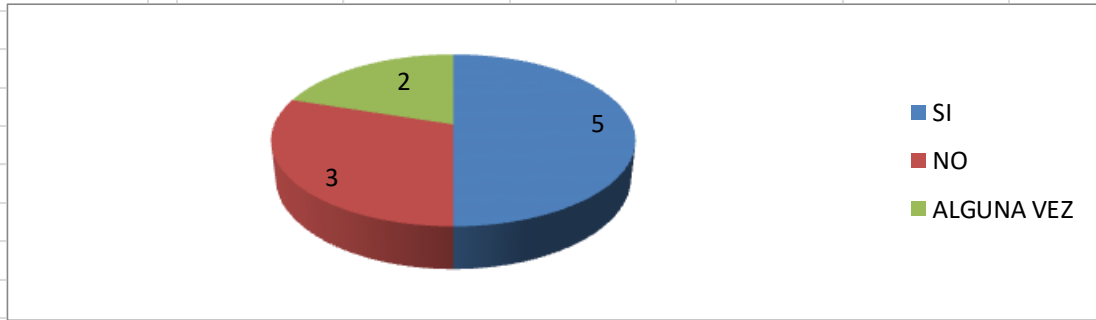
ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Encuesta "Productividad en el departamento de frutas y verduras"

Entrevista al personal de frutas y verduras de bodega aurrera Comitán			
PREGUNTAS	SI	NO	ALGUNA VEZ
1.- ¿Los empleados están lo suficientemente capacitados para desempeñar sus actividades en el area?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- ¿Los empleados conocen la temperatura ideal a la cual se deben conservar los productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.-¿Los empleados tienen las herramientas y equipos necesarios para realizar sus tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- ¿Los empleados conocen el procedimiento para realizar discrepancias por faltante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- ¿Los empleados se encuentran motivados para realizar su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- ¿ Los empleados de todos los niveles cuentan con rutinas especificas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.-¿ Consideras que tu salario es justo de acuerdo a tus labores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- ¿ Me siento reconocido por mis jefes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.-¿ Consideras que la plantilla del departamento es adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.-¿ Consideras que los equipos de refrigeracion mantienen la temperatura correcta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

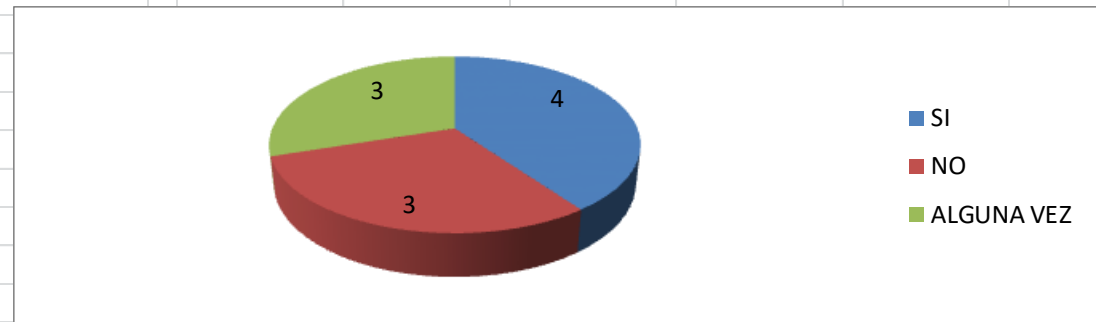
1.- ¿Los empleados están lo suficientemente capacitados para desempeñar sus actividades en el area?



SI	5
NO	3
ALGUNA VEZ	2

Desafortunadamente solo el 50 % de los empleados que intervienen en las actividades de frutas y verduras estan debidamente capacitados, por lo tanto una de las principales oportunidades atender es la capacitacion.

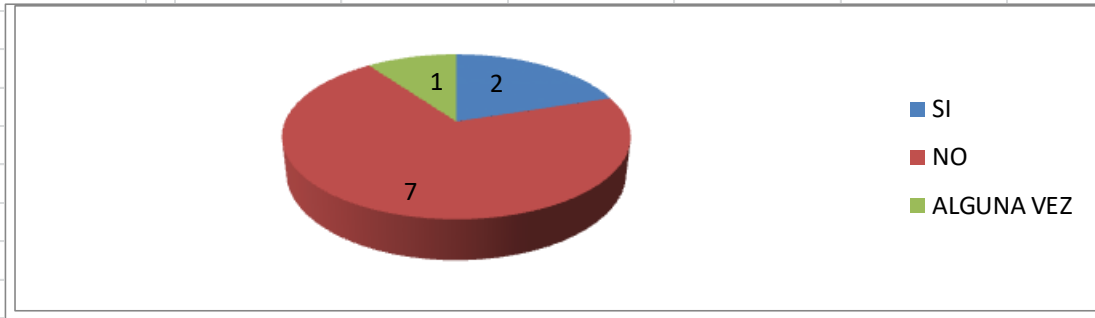
2.- ¿Los empleados conocen la temperatura ideal a la cual se deben conservar los productos?



SI	4
NO	3
ALGUNA VEZ	3

La mercancia que se recepciona en la tienda muchas veces ya viene deteriorada esto debido a que se rompe la cadena de frio al estar abriendo muchas veces el trasporte, por lo tanto se acorta el tiempo de vida del producto.

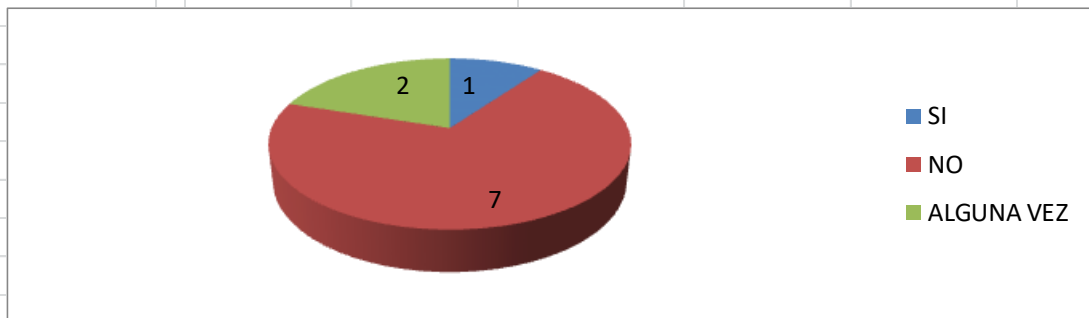
3.-¿Los empleados tienen las herramientas y equipos necesarios para realizar sus tareas?



SI	2
NO	7
ALGUNA VEZ	1

La compañía cuenta con tecnología avanzada, como el uso de APPS, sistemas de inventario perpetuo y sacve, sin embargo estas herramientas no son utilizadas por todo el personal debido a que desconocen su interpretación.

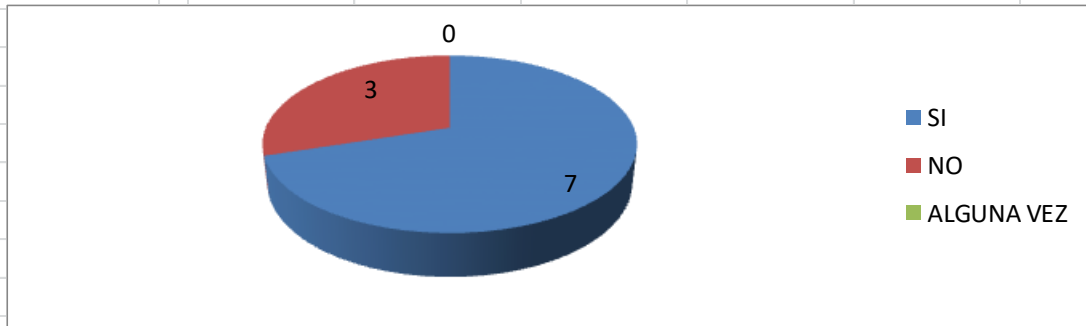
4.- ¿Los empleados conocen el procedimiento para realizar un reclamo cuando la mercancía no llega completa?



SI	1
NO	7
ALGUNA VEZ	2

Esta actividad es solo realizada por el jefe de departamento sin embargo el proceso es muy tardado para otorgar respuestas satisfactorias para la unidad, regularmente no se recupera la mercancía perdida.

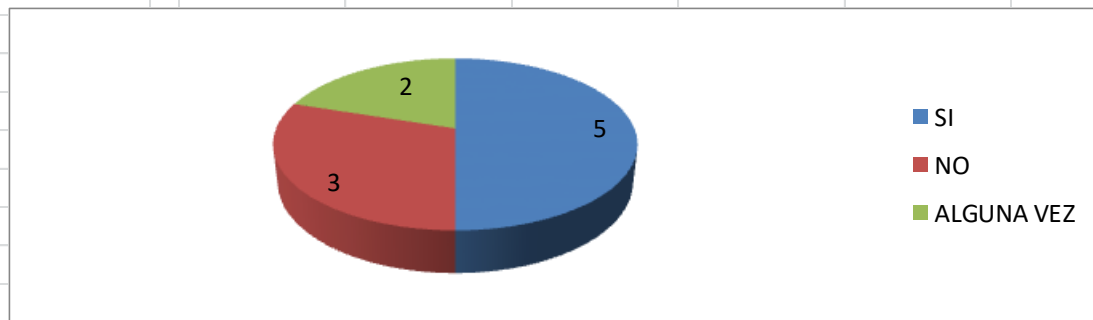
5.- ¿Los empleados se encuentran motivados para realizar su trabajo?



SI	7
NO	3
ALGUNA VEZ	0

La motivacion es un elemento muy importante que siempre debe de estar presente en los equipos de trabajo, ya que de esta forma es como los empleados dan su mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos.

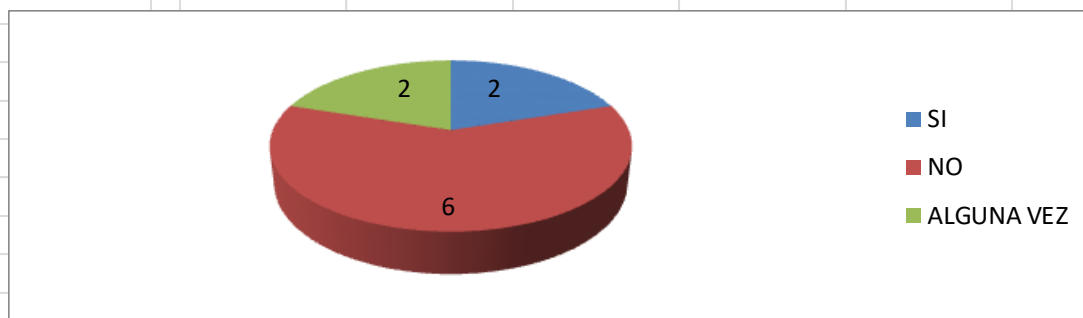
6.- ¿ Los empleados de todos los niveles cuentan con rutinas especificas?



SI	5
NO	3
ALGUNA VEZ	2

No se cuenta con una rutina o check list de trabajo para los empleados, razon por la cual cada uno realiza sus actividades como cree que es lo correcto, esta accion ayudaria a mejorar la eficiencia y productividad del departamento.

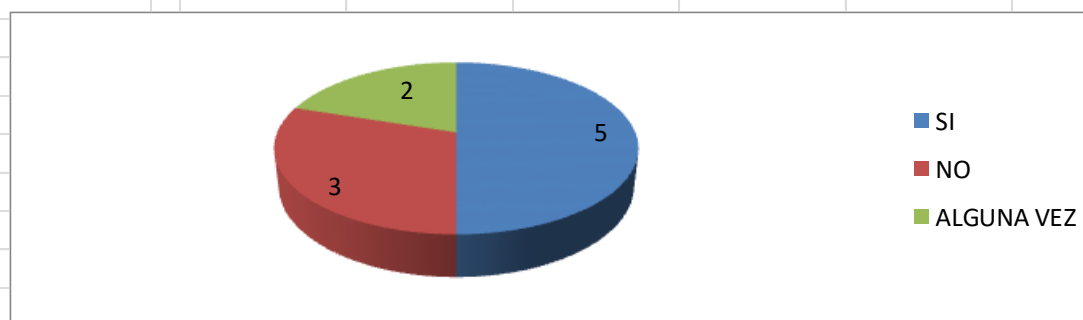
7.- ¿ Consideras que tu salario es justo de acuerdo a tus labores?



SI	2
NO	6
ALGUNA VEZ	2

Debido a que la tienda es una de las unidades del distrito con mayor venta, la carga de trabajo es mayor en relacion a las demas tiendas, por lo tanto los empleados tienen la ideal que trabajan mas que sus compañeros de otras tiendas y ganan lo mismo.

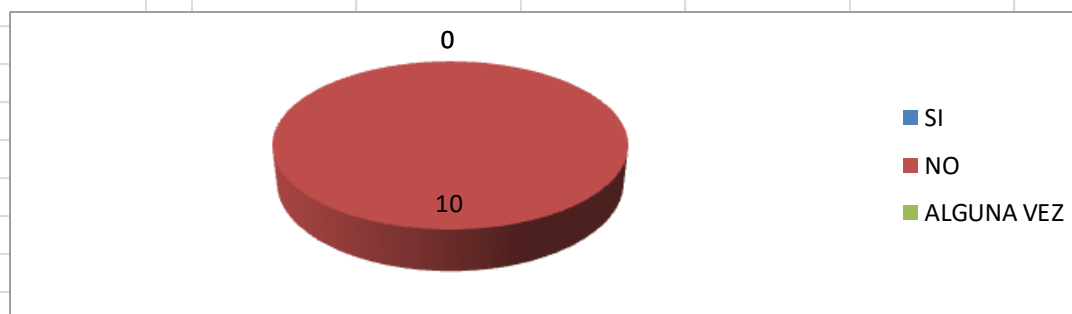
8.- ¿ Me siento reconocido por mis jefes?



SI	5
NO	3
ALGUNA VEZ	2

Desafortunadamente esta es una de las oportunidades que por naturaleza se ve en la gran mayoría de las empresas, es decir no se reconoce los aciertos de los empleados, mas bien solo se dan cuenta de los errores.

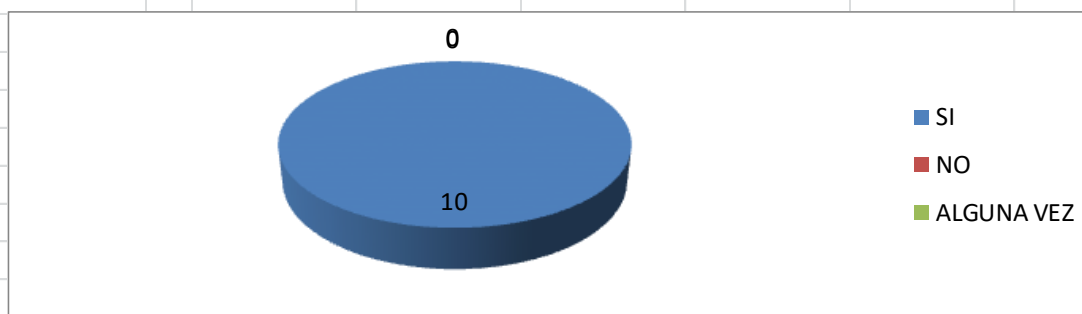
9.-¿ Consideras que la plantilla del departamento es adecuada?



SI	0
NO	10
ALGUNA VEZ	0

Esta es una de la preguntas que todos coinciden, la plantilla no es adecuada ya que se requieren por lo menos dos empleados por turnos ya que cuando llega mercancía uno descargaría y el otro tendría que surtir para no afectar la venta y atender la parte administrativa.

10.-¿ Consideras que los equipos de refrigeracion mantienen la temperatura correcta?



SI	10
NO	0
ALGUNA VEZ	0

La compañía cuenta con camaras de refrigeracion con temperaturas de 0 a 4 grados, la cual es la ideal para mantener la frescura de los productos, un proveedor externo se encarga de realizar los mantenimientos preventivos de manera mensual.

SUGERENCIA Y PROPUESTAS

CAPACITACIÓN GENERAL

IMPLEMENTAR PROGRAMA 5s

La ejecución de este programa, tiene como finalidad, generar hábitos de limpieza y orden en las cámaras de refrigeración, bodega y piso de venta de tú departamento.



Al implementar este programa, reducirás posibles desperdicios, además de mejorar la eficiencia, seguridad, y el impacto en tus indicadores:

- 1) % de merma
- 2) Días de inventario

- 3) Gasto
- 4) Alcance a plan de ventas
- 5) Toma de Inventario de Frutas y Verduras

Es responsabilidad de la gerencia, garantizar la ejecución correcta de este programa.

1. Separar

El asociado de frutas deberá identificar y acomodar la mercancía correspondiente a su departamento, así como mantener ordenado su cámara.

2. Situar

El líder de frutas deberá decidir la ubicación correcta de sus herramientas de trabajo como utensilios, carritos y patines con el fin de mantener siempre el orden y no extraviar ninguna herramienta.

El piso de venta debe estar siempre limpio y acomodado de acuerdo a lay out autorizado, en caso de encontrar alguna oportunidad contacta al área de compras para que haga el ajuste correspondiente en sistema y posteriormente tu puedas montar.

3. Limpiar y Sanitizar

El líder de departamento deberá limpiar el piso de venta, cámaras y bodegas para asegurarse que se cumplan con los estándares del departamento. Tener un departamento sucio puede acelerar la maduración de tu mercancía por lo que elevará tu nivel de merma.

4. Sistematizar (Disciplina y compromiso)

Se deberá consultar y ejecutar las rutinas de trabajo y rutinas de limpieza, asegurarse se convierta en un hábito de trabajo de los asociados.

Son clave la asignación de:

Tareas

Responsables

Tiempos

Controles

5. Seguir mejorando

Subgerente y Gerente, deben dar seguimiento a la ejecución de rutinas, así como de los controles para asegurar el cumplimiento del programa.

PEPS, PCPS, PMPS:

PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas).

PCPS (Primeras caducidades, Primeras Salidas).

PMPS (Primeras Maduraciones, Primeras Salidas)

REVISION DE LA LLEGADA DE LA MERCANCIA

- 1.- Verifica temperatura correcta de recibo colocando el termómetro de vástago entre dos cajas asegurándote que la temperatura de los productos sea la correcta. Es decir de 0 a 4 grados.
- 2.-Verifica que no llega dañado el producto, con el empaque roto o con pérdida de vacío o mercancía tirada.
- 3 asegurar el reporte de incidencia en tiempo y forma para acreditar la mercancía que no cumpla con los estándares de calidad.



CUIDAR LA CADENA DE FRIO

La cadena de frío es mantener el nivel de temperatura requerido para cada producto que recibas en la tienda esto para garantizar la calidad del producto que se ofrece a la clientela y de esta manera tener la calidad y frescura esperada. Si alguno de los puntos de la cadena de frío llegara a fallar, toda ella se vería afectada perjudicando la calidad y seguridad del producto.

Beneficios

1. Desacelerar el proceso de maduración

2. Evitar putrefacciones
3. Conservar la vida útil del producto.
4. Evitar merma

ROTACION DE LA MERCANCIA

La rotación, se refiere al cuidado que se debe tener con los productos que se encuentran almacenados en cámara de refrigeración.

Para lograr una rotación correcta, es necesario mantener un nivel óptimo de inventarios.

Por ningún motivo debes tener almacenada mercancía en la cámara en exceso.

TIPS DE ALMACENAJE

- La mercancía debe estar separa 10cm de la pared.
- Coloca la mercancía sobre una tarima de plástico (recuerda que no debe existir tarima de madera ni mercancía directo en el piso).
- Realiza estibas de un solo producto para una mejor identificación y control.
- Elimina merma y cajas vacias o semi vacias.
- Coloca PEPS,PCPS,PMPS para garantizar rotación adecuada.

VOLUMENES EN PISO DE VENTA

- El volumen de cada artículo dependerá principalmente del nivel de venta de la unidad, como se mencionó anteriormente un inventario sano deriva en un resurtido automático correcto, otro factor que influye en el volumen de mercancía de tu tienda es el plan de venta asignado.
- En cuanto al volumen de los productos a la hora de exhibirlos, es muy importante que consideres las características del mismo, ya que hay algunos que son más delicados que otros y pueden lastimarse y generar merma por la simple exhibición.
- **Por ejemplo.** No es lo mismo el cuidado que debes tener con las piñas que con los jitomates. La piña tiene una cubierta gruesa y firme, en comparación con el jitomate que es de una textura más blando.



EXHIBICIONES EN PISO DE VENTA

Las frutas y verduras tienen un gran atractivo visual de origen genético y cultural.

Por esta razón es recomendable armar una vistosa exhibición de frutas y verduras, con el propósito de:

- Promover la imagen de frescura y nutrición que proporcionan las frutas y verduras.
- Captar la atención del cliente, promoviendo la imagen de frescura y calidad, como se muestra en la figura 30. Motivar la compra.
- Dar a conocer los productos
- (Aquél que no enseña, no vende).
- Dar la apariencia de abundancia sin usar mucho producto, es decir, no más de tres capas de producto.



El 80% de las compras de frutas y verduras se hacen por impulso, es decir que el consumidor no tenía planeado hacer la compra, pero al ver lo atractivo del producto, decide comprarlo.



Por esto recomendamos una buena exhibición que contemple los siguientes aspectos:

□ Dar apariencia de abundancia, usando falsos, con dos o tres capas de producto. Esto facilita la identificación de daños y la rotación de los productos, como muestra la figura 32. La psicología del consumidor es: si ve una exhibición abundante, piensa que es temporada, no es lo escogido y está barato. Si la exhibición no es abundante piensa lo contrario y decide no comprar.

PROPUESTA FINAL SUGERIDA

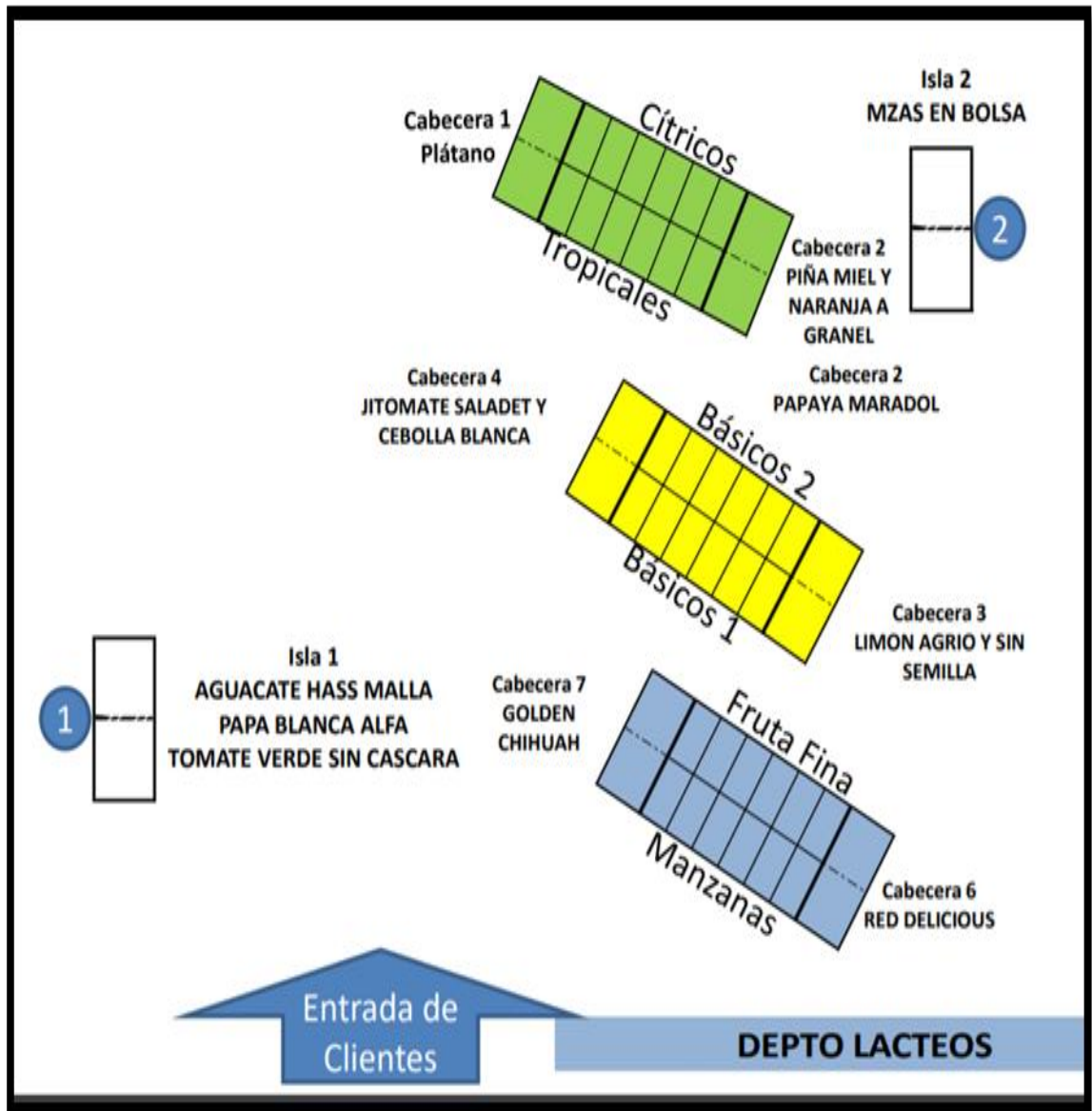
Para concluir este proyecto de análisis de productividad sobre la rentabilidad del departamento de frutas y verduras, se realizan algunas sugerencias a la gerencia de la unidad que permitan mejorar los indicadores generales, como son las ventas, las utilidades y sobre todo la merma.

- Para incentivar la venta de sugiere utilizar falsos en las exhibiciones para dar sensación de volumen y esto provoque un impacto visual de cara a los clientes que nos visita de manera diaria.
- Cambiar el mercadeo de los artículos colocando los artículos básicos al

final del departamento esto con la finalidad que los clientes recorran todo el departamento hasta llegar a su producto destino a través de un cambio en el LAY OUT original y poder ofrecer otras soluciones de compra a los clientes.

- Manejar un carrito en el departamento que permita al empleado estar retirando los productos que presenten mala calidad durante los 3 turnos garantizando con esto que siempre se cuente con las calidades en los muebles.
- Debido a la alta rotación que se percibió durante el proyecto también se sugiere manejar capacitaciones con mayor frecuencia para que los empleados estén empoderados y puedan realizar cada una de sus actividades con mayor efectividad.
- Apegarse a una data de resultados de venta para realizar sus pedidos de forma correcta, con esto se mantendría un in stock correcto, es decir tener más de lo que más se vende y sobre todo cuidar los días de inventario.

PROPUESTA DE CAMBIO DE LAY OUT



CONCLUSIONES

Como pudimos leer en el proyecto, se presentaron propuestas a la administración gerencial con el único objetivo de aportar herramientas de mejoras en el departamento de Frutas y Verduras de Bodega Aurrera Comitán.

Es importante recalcar que como lo indica el nombre de este trabajo productividad en frutas y verduras, se buscaron alternativas que minimizaran el impacto de la merma en sus indicadores y por ende el aumento de las utilidades en el departamento. Cuidado y mejorando los procesos operativos del día a día.

Como conclusión y sugerencia se presentó un plan de trabajo que involucra cada una de los distintos trabajadores y encargados con los que cuenta el área, en donde se detallan algunas de las rutinas y/o actividades fundamentales para el logro de resultados y sobre todo la toma de decisiones. que se llevan a cabo en los días de la semana.

Se llevaron a cabo pláticas con los involucrados, donde se capacito a los trabajadores que laboran en el área con la utilización de los equipos, buen manejo de los productos y el cómo deben realizar cada una de las actividades durante las jornadas laborales. Se desarrollaron y aplicaron estrategias para mejorar y Controlar los niveles de inventario, buscando con esto tener un mejor financiamiento de la mercancía y hacer más productivo en departamento.

Realmente la experiencia que se obtiene durante el desarrollo de este proyecto es de gran satisfacción y enseñanza para nosotros como futuros administradores, ya que convivir e interactuar con personal administrativo de una de las mejores empresas a nivel nacional nos permite enriquecer nuestros conocimientos en relación a los procesos administrativos.

BIBLIOGRAFIA

Astudillo, M. (2012). Fundamentos de economía. México: Probooks.

Castrillon, A. (2014). Fundamentos generales de Administración. Medellín: Esumer.

Fischer & Espejo. (1985, 1992, 2003, 2011). Mercadotecnia 4 Edición. México DF: McGraw Hill.

Kotler & Armstrong. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.

Concepto de empresa. Recuperado el 14 de Marzo del 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Concepto de objetivos de una empresa. Recuperado el 14 de Marzo del 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html#:~:text=Los%20objetivos%20de%20una%20empresa,disponibles%20presentes%20y%20los%20previsibles.&text=De%20esta%20forma%2C%20la%20empresa,qu%C3%A9%20camino%20tomar%C3%A1%20para%20hacerlo.>

Definición de mercado. Recuperado el 14 de Marzo del 2021, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>

Concepto de Marketing. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de <https://www.cyberclick.es/marketing>

Concepto de satisfacción al cliente. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de <https://www.questionpro.com/es/satisfaccion-al-cliente.html>

Concepto de venta. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de <https://circulante.com/finanzas-corporativas/que-es-un-proveedor/#:~:text=Un%20proveedor%20puede%20ser%20una,se%20compran%20para%20su%20venta.>

Definición de precio. Recuperado el 19 de Marzo del 2021, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Precio>

Importancia de ética. Recuperado el 19 de Marzo del 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/la-importancia-de-la-etica-en-la-toma-de-decisiones/#:~:text=En%20esta%20toma%20de%20decisiones,quienes%20son%20parte%20de%20ella.>

Economía. Recuperado el 19 de Marzo del 2021, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa>

Principales autores que modificaron la historia de la administración. Recuperado el 15 de Marzo del 2021, de <https://www.gestiopolis.com/principales-autores-modificaron-la-historia-la-administracion/>

Padre de la administración. Recuperado el 15 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

Aportes a la administración Elton mayo. Recuperado el 15 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

Mary Pay. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Mary_Par

Pirámide de maslow. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Teoría de los dos factores. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg

Conoce la historia del padre del marketing. Recuperado el 20 de Marzo del 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/philip-kotler/>

Frank Gilbreth. Recuperado el 20 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Frank_Gilbreth

Diagrama de Gantt. Recuperado el 20 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt

ANEXOS

MARCO CONCEPTUAL

La empresa: La empresa es la unidad económica que contrata factores de producción y los organiza de acuerdo con la tecnología que emplee para producir y comercializar en los mercados bienes y servicios. Es importante subrayar que la producción consiste en la transformación de los factores de producción en bienes y servicios. Comercializar es la manera en que se distribuye la producción entre los propietarios de los distintos factores de producción.

Las empresas desempeñan un papel muy importante en la economía de los países, ya que toman decisiones sobre qué producir, la cantidad y calidad de los bienes que producen, cómo y con qué los elaboran y para quién están destinados. Los bienes y servicios producidos por las empresas constituyen la oferta en una economía.

Una empresa comprende una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios. Además, para definir qué es una empresa es preciso hacer mención de los productos, bienes y servicios que esta ofrece a sus clientes y por los cuáles se lucra.

Son varios los tipos de empresa y todos ellos se clasifican según la actividad o el mercado al que se dirige, según su tamaño, según su creación o su forma jurídica y por último, según su ámbito de actuación. A continuación vamos a ver cómo se clasifican las empresas en base a estas descripciones comentadas:

* Según su actividad o mercado: Sector primario, sector secundario, sector terciario, sector cuaternario (agricultura, ganadería, industria y servicios).

* Según su tamaño: Empresas grandes, empresas pequeñas y medianas (PYMES)

* Según su creación o forma jurídica: Sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad individual o cooperativas.

* Según el ámbito de actuación: Empresas locales, empresas nacionales, empresas multinacionales o empresas transaccionales.

Objetivos de una empresa: Los oferentes tratan de vender al máximo precio posible. En concordancia con eso, el objetivo fundamental de las unidades de producción, es decir, de las empresas, es maximizar sus beneficios o utilidades.

Una empresa produce bienes y servicios, el dinero que obtiene por la venta de éstos constituye el ingreso de la misma. A éste el productor le restará los gastos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo (costos) y la diferencia entre ingresos y costos es el beneficio, que el empresario tratará de maximizar. El conocimiento de estos elementos permite ayudar a la empresa a seleccionar las mejores decisiones desde el punto de vista de la consecución de sus objetivos, así como evaluar en qué medida las empresas utilizan adecuadamente los recursos escasos.

Mercado: Comúnmente, la palabra mercado significa el lugar donde se compra y venden bienes como frutas, carnes, lácteos. Sin embargo, en economía el significado es más amplio ya que se refiere a cualquier acuerdo para que compradores y vendedores de una mercancía determinada hagan negocios entre sí (estando en condiciones de fijar el precio).

En los mercados interactúan compradores (demandantes) y vendedores (oferentes). Hay mercados de bienes, como los autos; mercado de servicios, como la enseñanza. Hay diversos tipos de mercados; por ejemplo, de divisas, donde se compran y venden monedas de diferentes países; mercado de valores financieros, donde se venden acciones; de trabajo, donde se contrata mano de obra; mercado negro, donde se realizan transacciones ilegales, ya que se

comercia con mercancías prohibidas las cuales lo mismo pueden ser droga, que armas o divisas. En este último caso, habrá mercado negro siempre que haya control de cambios y la demanda sea mayor que la oferta.

El mercado puede ser un lugar específico en donde se reúnen vendedores y compradores, como en el caso de los mercados de productos agrícolas; o bien, pueden ser grupos de gente dispersos por todo el mundo, pero están relacionados a través de internet, el teléfono o el fax, como es el caso del comercio electrónico.

Marketing: Es la administración de relaciones perdurables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción.

Wal-Mart se ha convertido en el mayor detallista, y en la compañía más grande del mundo, al cumplir su promesa: “Siempre precios bajos. ¡Siempre!” En los parques temáticos de Disney, los “ingenieros de imagen” hacen maravillas al tratar de “hacer tus sueños realidad”. Dell encabeza el sector de las computadoras personales porque cumple consistentemente su promesa de “sea directo”, de modo que para los clientes resulte sencillo diseñar una computadora a la medida de sus necesidades y recibirla en su casa u oficina sin tener que esperar mucho. Éstas y otras empresas de gran éxito saben que si cuidan a sus clientes, la participación de mercado y las utilidades serán una consecuencia segura.

Un marketing sólido resulta crucial para el éxito de cualquier organización. Grandes empresas con fines de lucro, tales como Procter & Gamble, Toyota, Wal-Mart, IBM y Marriot usan marketing; pero también lo usan organizaciones sin fines de lucro como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias.

Satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado.

Las empresas con marketing sobresaliente realizan un gran esfuerzo por mantener satisfechos a sus clientes. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. La mayoría de los estudios muestra que niveles más altos de satisfacción del cliente producen mayor lealtad de los clientes, teniendo como resultado un mejor desempeño de la compañía.¹⁰ La clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa.

Las empresas inteligentes buscan encantar a los clientes al prometer solamente lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. No obstante, si bien la empresa centrada en los clientes busca proporcionar una satisfacción elevada en comparación con sus competidores, no intenta maximizar la satisfacción de los clientes.

Una compañía siempre puede aumentar la satisfacción de los clientes al reducir sus precios o aumentar sus servicios, pero esto podría redundar en menores utilidades. Por lo tanto, el propósito del marketing es generar satisfacción de los clientes de manera rentable. Esto exige un equilibrio muy delicado: el mercadólogo debe seguir generando más valor y satisfacción para los clientes, pero sin “regalar la casa”.

Proveedores: Los proveedores son un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Problemas con los proveedores pueden afectar seriamente al marketing.

Los directores de marketing deben vigilar la disponibilidad de suministros, la escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de trabajadores, y otros sucesos que pueden perjudicar las ventas a corto plazo y repercutir en la satisfacción de los clientes a largo plazo. Los responsables del marketing vigilan también las tendencias en los precios de sus insumos clave. Un alza en los costos de los insumos podría forzar aumentos de precio que perjudiquen el volumen de ventas de la empresa.

Hoy en día, la mayor parte de los mercadólogos tratan a sus proveedores como socios para poder crear y entregar valor al cliente. Wal-Mart hace grandes esfuerzos por trabajar con sus proveedores. Por ejemplo, les ayuda a probar nuevos productos en sus tiendas. Su departamento de desarrollo de proveedores publica una guía de propuestas para el proveedor y mantiene un sitio web para proveedores para ayudarlos a navegar por el complejo proceso

de compra de Wal-Mart. Los encargados de este departamento saben que una buena administración de las relaciones con los socios produce beneficios para Wal-Mart, para sus proveedores y en última instancia, para sus clientes.

Precio: La base para hacer el intercambio de bienes y servicios en cualquier mercado es el precio. Cuando el intercambio se hace sin utilizar el dinero, se denomina trueque, sistema utilizado en la antigüedad; sin embargo, al diversificarse la producción de bienes y servicios, apareció una mercancía que sirve de equivalente a todas las demás, la moneda. Con lo que se facilitó el intercambio.

El precio es una relación por medio de la cual se intercambia un bien por otro. Esto es lo que permite la equivalencia entre el dinero y cualquier mercancía. Es importante distinguir entre los precios nominal o monetario y el relativo. La cantidad de dinero que se paga para obtener una mercancía se llama precio nominal, por ejemplo, el litro de leche cuesta 16 unidades monetarias (uM), un litro de vino 32 UM.

El precio relativo es la proporción de un precio en relación con otro, por ejemplo, el precio de un litro de leche se puede expresar en términos de cualquier otro bien, si fuera del vino, el precio de un litro de leche sería la mitad del precio de un litro de vino.

Motivación humana: Surge en el dominio de la Psicología y luego es trasladada parcialmente a la Administración, la teoría de la motivación busca explicar el comportamiento del ser humano con relación a la productividad.

Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación: el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se direcciona a desarrollar los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades.

La escuela de las relaciones humanas permitió mirar dos ambientes a la teoría administrativa en dos orientaciones. La primera es la ecuación humana: el éxito de las empresas depende directamente de las personas, hoy se reconoce como la gestión del talento humano. La segunda orientación es nuevo papel del administrador, que debe saber transmitir la información y el conocimiento, además debe liderar, motivar y conducir a las personas al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos. Según Pfeffer, la clave del éxito de la organización está en las personas y en el liderazgo. Por lo tanto el administrador debe ser un gran líder.

Ética en la toma de decisión: Un individuo a la hora de tomar decisiones éticas puede aplicar tres criterios.

El utilitarismo: Busca proporcionar el mayor bien para la mayoría, en el cual las decisiones son tomadas solamente con base en sus resultados. Esta posición tiende a dominar las decisiones en los negocios, pues es consistente con las metas como la eficiencia, la productividad y las grandes ganancias.

Los derechos: Esto hace que los individuos tomen decisiones consistentes con

las libertades fundamentales y los privilegios manifiestos en documentos como la ley de derechos. El derecho en la toma de decisiones significa respetar y proteger los derechos básicos de los individuos, como lo son la intimidad, la libertad de la palabra un proceso legal.

La justicia: Esto requiere que los individuos impongan y cumplan las reglas justa e imparcialmente para que exista una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

El arte de asegurar la calidad: Philip B. Crosby, se cuestiona sobre la ineficacia del enfoque convencional para administrar la calidad y busco la forma de comprometer a todos los miembros de la Organización en el mejoramiento de la calidad, sin tener que revelarles que han estado equivocados. Su propuesta se basa en desarrollar 14 pasos orientados al programa “cero defectos”. Relacionados a continuación:

1. Compromiso de la Dirección y Gerencias
2. Equipo de Mejoramiento de la Calidad
3. La Medición de la Calidad
4. El Costo de Calidad
5. La Conciencia de la Calidad
6. La Acción Correctiva
7. Planeación Cero Defectos
8. El Entrenamiento de los Supervisores

9. Día Cero Defectos
10. La Fijación de Metas
11. Eliminación de la Causa de Errores
12. Dar Reconocimiento a las Personas
13. Consejos de Calidad
14. Hacerlo Todo de Nuevo

La economía: Es una ciencia social que surge ante el hecho de que es imposible adquirir todo lo que se desea, ya que hay limitaciones de ingresos que en ocasiones son tan severas que no es posible para algunos grupos sociales cubrir sus necesidades básicas que "son aquellas que permiten a las personas vivir de manera individual y colectiva en una sociedad y no morir por no satisfacerlas".

Es una disciplina que para la buena o mala suerte de las personas está presente en muchos aspectos de la vida. Su estudio permite entender fenómenos tales como el desempleo que en la actualidad padecen muchos millones de mexicanos y que afecta tanto a personas con una alta capacitación laboral como ingenieros y doctores, y también a la mano de obra no calificada como vendedores ambulantes.

El conocimiento de esta disciplina ayuda a entender la manera en cómo afectan a la población las medidas de política económica que cotidianamente toman las autoridades correspondientes. Por ejemplo, el incremento en el impuesto al valor agregado (IVA) que tiene un efecto directo en los precios; o

bien, la disminución del impuesto sobre la renta (ISR) en los estratos de mayores ingresos, que favorecerá una mayor concentración de la riqueza. Asimismo, las fluctuaciones en los precios de los energéticos que provee el Estado, como es el de la gasolina que repercute directamente en actividades como el transporte y tiene un efecto indirecto en los precios de los bienes y servicios que utilizan como insumo a dicho energético (los insumos son los bienes o materias primas consumibles que se requieren para producir otro bien).