3

Simplificar el negocio y productividad

En Walmart de México y Centroamérica estamos enfocados en construir una operación cada vez más eficiente que responda a la evolución de las necesidades del mercado. En este año nuestros esfuerzos se tradujeron en la simplificación de procesos en tiendas, centros de distribución y oficinas. De igual manera, logramos importantes ahorros en materia de mano de obra y consumo de energía. Dichas iniciativas, aunadas a la venta de nuestra división de restaurantes y de Banco Walmart, nos permitieron reducir costos de operación y reforzar nuestra atención en el negocio detallista, para de esta forma cumplir con nuestra estrategia comercial y para llevarle a nuestras clientas Precios Bajos Todos Los Días.

Los precios bajos que ofrecemos a nuestras clientas encuentran sustento en las iniciativas que ponemos en marcha cada año para lograr eficiencias en la ejecución y operación de nuestras actividades.

Crecimiento de
4.2%
en unidades vendidas por hora hombre vs. 2013

Productividad

En las tiendas hemos desarrollado una serie de proyectos para la mejor administración y distribución de plantillas, se distribuyen el número de horas necesarias por actividad, de acuerdo a la demanda para alcanzar una mayor eficiencia en las unidades. A nivel tienda, logramos mejoras en diversos indicadores, entre los que destacan un crecimiento de 4.2% en unidades vendidas por hora hombre con respecto a 2013, equivalente a un ahorro de más de 27 millones de horas, y un incremento en la disponibilidad de artículos en anaquel de 80 puntos base comparado al año anterior.

Durante 2014 simplificamos los procesos para aumentar la productividad en logística, lo que nos llevó a reducir el número de viajes en vacío en 16.2% y a manejar un costo por caja transportada por debajo de la inflación nacional, con lo que al mismo tiempo se disminuyó el impacto de nuestra operación en el medio ambiente. En reconocimiento a esta labor, fuimos una de las 3 empresas galardonadas en México por las secretarías del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) y de Comunicaciones y Transportes (SCT) con el certificado *Transporte Limpio*. Este año se transportaron más de 900 millones de cajas en nuestra red de distribución a lo largo de casi 700 mil viajes en más de 200 millones de kilómetros recorridos.

Adicionalmente, incorporamos nuevas tecnologías de refrigeración e iluminación para reducir el consumo de energía tanto en tiendas nuevas como en las existentes, para lograr ahorros cercanos a los 42 millones de kWh.

En materia de sistemas, llevamos a cabo diversas iniciativas para simplificar procesos internos que, una vez rediseñados y automatizados, nos permitieron lograr eficiencias en la operación. Renovamos la capacidad tecnológica de la empresa, con el objetivo de ofrecer mejores servicios y adaptarnos a la evolución de la industria. Este año se trabajó en un programa de reemplazo de equipos en tienda, con lo que redujimos la incidencia de fallas de dispositivos en más de 30% con respecto al año anterior. Adicionalmente, disminuimos en más de 20% el consumo eléctrico de nuestros centros de datos ubicados en oficinas.

Este año nos hicimos también acreedores del reconocimiento de *Gestión de Calidad ISO 9001:2008* que otorga The British Standards Institution (BSI), por el proceso de Cumplimiento de Pago de Créditos Fonacot. Con este certificado sumamos un total de 16 procesos que tienen la certificación ISO en las áreas de Logística, Administración y Finanzas, Contabilidad, Finanzas Operativas, Cumplimiento Fiscal e Impuestos de Nómina. Desde 2013, se migraron a otros 6 procesos a nuestro Centro de Servicios Compartidos para Latinoamérica, ubicado en San José, Costa Rica. Estos logros respaldan nuestro compromiso de tener procesos eficientes y certificados, para hacer de Walmart de México y Centroamérica una empresa cada vez más productiva.

Reducción de
16.2%
en número de viajes en vacío

En México desarrollamos compradores expertos por categorías

División Autoservicio, Sam's Club y Centroamérica

Apegados a nuestra estrategia definida de simplificar el negocio, en 2014 vimos los frutos de la centralización del área de Compras dentro de la división de Autoservicio en México. Gracias a este ajuste, desarrollamos compradores expertos por categorías, capaces de llevar a cabo mejores negociaciones con proveedores, lo que se traduce en mayores ahorros para nuestras clientas. De forma paralela, anunciamos cambios para fortalecer el formato Sam's Club y recuperar su propuesta de valor, con lo que se empiezan a notar mejoras secuenciales en sus resultados. En 2014 construimos una base sólida, que para finales del año empezó a redituar en los resultados. Impulsaremos aquellas iniciativas que funcionaron bien y éstas serán implementadas en todos nuestros clubes en 2015. De esa forma, contaremos con las herramientas necesarias para innovar y posicionarnos como el mejor club de precios en México. Por otra parte, el excelente desempeño de Centroamérica este año es reflejo de la integración de la región que se logró con la unificación de procesos y sistemas y la homologación de formatos.

En nuestras tiendas de autoservicio, logramos aumentar en 4.8% nuestro índice de unidades vendidas por hora hombre, equivalente a un ahorro de más de 22 millones de horas. De la misma forma, ahorramos más de 32 millones de kWh, equivalente a una reducción de 2.3% en el consumo de energía en comparación al reportado en 2013. Paralelamente, la implementación de mejoras en surtido y un programa de modulares más robusto fomentaron eficiencias en el manejo de inventarios, proporcionando así una mezcla de productos más alineada a las necesidades de nuestras clientas.

En el Autoservicio ahorramos más de
32 millones
de kWh

Este año anunciamos cambios para fortalecer el formato Sam's Club

Fortalecimos la estructura organizacional en Sam's Club para apoyar la estrategia mediante:

- El nombramiento de un segundo Vicepresidente de Compras responsable de Abarrotes, Consumibles y Perecederos, enfocado en áreas clave para generar tráfico.
- La creación de una Dirección de Membresías, con el fin de impulsar la atracción y retención de socios mediante agresivos planes de afiliación.
- La implementación de un nuevo proceso de planeación comercial para alinear mejor las áreas de Compras, Membresías, Mercadotecnia y Operaciones, que nos permitirá contar con la mercancía correcta para responder mejor al modo de pensar de los socios y superar sus expectativas.

Asimismo, implementamos la recepción y almacenaje nocturnos, lo cual nos ha ayudado a que los clubes tengan la mercancía lista para nuestros socios sin afectaciones en el servicio. Adicionalmente, realizamos cambios a nuestros empaques que muestran que los artículos están diseñados especialmente para el club, con lo que apoyamos a nuestros socios y asociados en la gestión de productos.

Conscientes de que en Centroamérica hay un amplio potencial de mejora en materia de reducción de gastos, llevamos a cabo exitosas iniciativas de productividad a nivel de tiendas y centros de distribución. Estamos implementando en esa región las iniciativas que han dado resultado en México como la distribución del recurso laboral de acuerdo a la demanda de actividades requeridas. Implementamos también programas para reducir el consumo de energía e invertimos en la instalación de cortinas en muebles fríos así como en nuevas tecnologías, más eficientes en el consumo de energía, para equipos de refrigeración en tiendas nuevas y existentes.

Ahorramos más de 300 mil horas mediante eficiencias en el área de cajas en Centroamérica

80 millones
de pesos en ahorros por iniciativas de productividad en Centroamérica

En lo que se refiere a la mano de obra, hicimos uso de la herramienta *Tiendas Hermanas,* cuya finalidad consiste en identificar oportunidades de mejora mediante la comparación de indicadores en tiendas similares. Asimismo, logramos mayores eficiencias en el área de cajas, al aumentar en 4.7% nuestro indicador de unidades vendidas por hora hombre, lo que representa un ahorro de más de 300 mil horas. Las iniciativas de productividad en materia de mano de obra y consumo de energía se han traducido en ahorros de más de 80 millones de pesos, lo cual es reflejo del excelente desempeño en control de gastos en la región.

Venta división restaurantes y Banco Walmart

Este año adaptamos nuestra propuesta de valor de acuerdo a la evolución en el mercado, por lo que tomamos decisiones estratégicas para concentrar nuestros esfuerzos en el sector detallista y brindar las soluciones que nuestras clientas buscan hoy en día.

Así, este año fue aprobada por las autoridades competentes la transacción que habíamos anunciado a mediados de 2013 para vender nuestra división de restaurantes, conformada por Vips, El Portón, Ragazzi y La Finca.

De igual manera, a finales de 2014 comunicamos al mercado el acuerdo con Banco Inbursa para la venta de Banco Walmart, así como la conformación de una alianza comercial que nos permita tener una oferta competitiva de crédito en nuestros formatos de negocio. Estamos convencidos que estas iniciativas apoyarán el incremento en ventas y mejorarán la capacidad de compra de nuestras clientas.

Tomamos decisiones estratégicas para concentrarnos en el sector detallista