

24  
12



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS

" OPTIMIZACION DE UN ESPACIO DE VENTA "

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
ACTUARIO  
PRESENTA  
HECTOR C. DELGADO NAJERA

MEXICO, D. F. A DE DE 1986.



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

## CAPITULO I

	PAG.
1.1 INTRODUCCION.....	1
1.2 MODELOS.....	3
1.3 MODELO CONTABLE.....	6
1.4 MODELO FINANCIERO.....	9
1.5 PLANEACION.....	14
1.6 PLANEACION FINANCIERA.....	18
1.7 ANALISIS FINANCIERO.....	22
1.8 INFLACION Y ESTRATEGIA.....	49
1.9 CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.....	58

# I N D I C E

## CAPITULO II

	<b>PAG.</b>
2.1 INTRODUCCION.....	61
2.2 CONCEPTO DE PLANOGRAMACION.....	62
2.3 IMAGEN Y DISTRIBUCION.....	68
2.4 ESTRATEGIAS.....	74
2.5 LIMITES.....	78
2.6 DISCIPLINA.....	81
2.7 AUTOMATIZACION.....	84
2.8 METODOLOGIA Y LAY OUTS.....	87
2.8.1 INFORMACION LOGICA.....	88
2.8.2 ANALISIS DE ALTERNATIVAS.....	91

	<b>PAG.</b>
2.8.3 RELACIONES.....	93
2.8.4 DIAGRAMA DE CONEXIONES.....	95
2.9 SISTEMAS COMPUTARIZADOS DE ANALISIS.....	98
2.9.1. DESCRIPCION.....	100
2.10 DESARROLLO A DETALLE DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA.	104
2.10.1 INSTALACION DE LA DISTRIBUCION APROPIADA.....	105
2.10.2 IMPLANTACION.....	107
2.11 LA DISTRIBUCION PROTOTIPO.....	108
2.12 CONCLUSION.....	112

I N D I C E

CAPITULO III

	PAG.
3.1 INTRODUCCION.....	114
3.2 CLASIFICACION DE TIENDAS.....	115
3.3 DESCRIPCION DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.....	119
3.4 CLASIFICACION DE MERCANCIAS.....	125
3.5 RELACION DE LA TIENDA -CLIENTES- PROVEEDORES.....	127
3.5.1. RELACION DE LA TIENDA CON LOS PROVEEDORES.....	128
3.5.2. ASPECTOS DE LA TIENDA COMO COMPONENTE INTERNO.	131
3.5.3. RELACION DE LA TIENDA CON LOS CLIENTES.....	134
3.6 CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.....	136

## C A P I T U L O I V

	<b>PAG.</b>
4.1 INTRODUCCION.....	138
4.2 CICLOS DE VIDA DE LA EMPRESA.....	140
4.3 ENFERMEDADES DEL SISTEMA.....	153
4.4 DIAGNOSTICO Y CONCLUSIONES.....	160

## A N E X O S

ANEXO 1.....	165
ANEXO 2.....	170
ANEXO 3.....	174
BIBLIOGRAFIA.....	184

## INTRODUCCION

Es muy común encontrar que por la especialización -- que se tiene en cada uno de los campos del conoci- -- miento, se profundice en áreas muy específicas, perdiendo en muchas ocasiones la opción de dar soluciones que desde otras perspectivas llegan a ser más -- factibles o que de alguna manera completen las soluciones que en un momento dado se proponen.

El presente trabajo trata el problema de optimizar - un espacio de venta y consta de cuatro capítulos.

En el primer capítulo señalo los aspectos que considero tienen una importancia relevante desde el punto de vista financiero para tomar decisiones respecto a la consecución, uso y aplicación de recursos.

El segundo capítulo trata de el concepto de PLANOGRA MACION, en el que se presentan aspectos de la planea ción, distribución, medida y evolución del espacio - de venta para encontrar el mejor uso posible de este.

En el tercer capítulo se presenta algunos aspectos - importantes en una tienda de autoservicio como ejemplo de espacio de venta. Tales como su estructura - organizacional, la relación de la tienda-clientes-proveedores, etc.

Por último, en el cuarto capítulo se describe un ejemplo de tienda de autoservicio analizando sus ciclos de vida para concluir con un análisis de PATOLOGIA - ORGANIZACIONAL, ya que considero que estos enfoques que aparte de detectar el buen o mal funcionamiento de una organización de alguna manera ayudan a comprenderla de una manera integral.

**C A P I T U L O I**

**ALGUNOS ASPECTOS FINANCIEROS**

## 1.1 INTRODUCCION

En esta sección se parte del concepto de Modelo, ya que éstos son de gran utilidad para explicarnos el comportamiento de fenómenos por medio de abstracciones.

Al hablar de la operación de una empresa, es importante mencionar el proceso de la planeación como -- instrumento de apoyo para enfrentarse a su medio, -- enunciando las diferentes etapas que se presentan -- en esta y las relaciones que se dan entre ellas, se apoyará en el Modelo Contable y el Modelo Financiero.

En el Modelo Contable, se enunciarán brevemente sus características generales.

De la misma forma se dan los Principios Generales -- del Modelo Financiero, como instrumento de análisis -- de operación de la empresa, enunciando las diferen-- cias entre el Modelo Contable y el Financiero.

Se toma el análisis como una técnica de detectar --  
los puntos fuertes y débiles de la misma, para final  
mente hablar de estas condiciones en un medio am- -  
biente inflacionario para el caso de las empresas me  
xicanas.

## 1.2 MODELOS

La palabra Modelo abarca dentro de sus significados una amplia variedad de conceptos, dependiendo del - contexto donde se encuentre, sin embargo, podemos - decir que todos ellos tienen el principio de representación o abstracción de un concepto, proceso u - objeto y tienen la finalidad de facilitar la comprensión del todo en cuestión por medio de las principales características relevantes del mismo.

Es así como en la actualidad al avanzar la tecnología, aparecen innumerables modelos para la explicación del mundo que nos rodea, abarcando todos los - campos del conocimiento humano, tanto en las ciencias biológicas, como físicas y del comportamiento, y están en contacto diario con el hombre, aunque no se percate de ello. De la misma forma, al facilitar la comprensión de conceptos complejos de una manera clara, impulsan el acervo de conocimientos de los - hombres y el desarrollo de nuevas teorías. Observa mos que los problemas actuales y las contingencias futuras afectan de manera muy diferente a cada em--

presa, dependiendo de los mercados que sirve, su estructura financiera, sus relaciones laborales, etc., es por esta razón que las soluciones que se propo-  
nen raras veces pueden representar en un solo mode-  
lo las relaciones entre las variables controladas -  
de la empresa siendo por lo general, necesario cons-  
truir modelos separados de, por lo menos, cada fun-  
ción importante y conectarlas en una representación  
aproximada del todo (Ackoff 1972), para tomar mejo-  
res decisiones en un "contexto de considerable dina-  
mismo", en el que se tomen en cuenta en cada momento  
la situación de la empresa, sus problemas y posibi-  
lidades.

Es decir, al construir modelos que representan todos  
los aspectos de un sistema organizado, construimos -  
modelos de las partes y funciones que "se comprenden"  
y unido estos se puede lograr una representación par-  
cial del sistema.

Actualmente la aplicación de Modelos del campo del com  
portamiento humano, ha logrado explicar mejor de lo -  
que se había hecho el comportamiento económico de las

personas, empresas y países a través de conceptos - de fácil comprensión. Para ilustrar lo anterior, - tomemos el caso de individuos que desean invertir - en una alternativa que tiene un cierto riesgo aso-- ciado, no podemos considerar un solo tipo de inver-- sionistas puesto que algunos gustan de arriesgarse, en tanto que otros son muy reservados en este senti-- do. Ejemplo: Si tomamos una medida de riesgo aso-- ciado a un determinado porcentaje de ganancia, en-- contramos que para el tomador de riesgo, llega el - momento en que prefiere tomar más riesgo, no impor-- tando la poca utilidad que ésto le pueda ocasionar. Y al contrario, el adverso al riesgo, no acepta un mayor riesgo, si este no viene acompañado de una uti lidad mayor. (L.Huerta 1981).

Este concepto ha sido la base para una nueva teoría de inversión que hasta el momento explica mejor que ninguna otra, el comportamiento de los Mercados de - Capital.

### 1.3 MODELO CONTABLE

El Modelo Contable como su nombre lo indica, es un medio para registrar, clasificar, sumarizar y presentar en signos monetarios información relativa al negocio. La Técnica, reglas y principios conforme a los cuales se recopilan y presentan las cifras -- contables reflejan las exigencias de información de los modelos.

Este modelo se basa en el Principio de la Partida Doble, es decir, aquella operación registrada contablemente, necesariamente afecta a dos aspectos, el primero a los Activos (es decir, las propiedades de valor de una negociación), y el segundo, a las participaciones que son de dos tipos: positivos o derechos de acreedor y participaciones del capital o derechos de los propietarios, derivándose la igualdad de:  $\text{Activo} = \text{Participaciones}$

- 1) **ACTIVOS:** Propiedades de valor de una negociación
  - Valores de corto, mediano y largo plazo.

- Edificios
- Terrenos
- Equipo, etc.

2) PARTICIPACIONES: Fuentes netas del financiamien  
to.

- a) Pasivos: Derechos de acreedores  
Proveedores  
Cuentas y documentos por pagar  
Préstamos bancarios, etc.
- b) Capital: Derechos de los accionistas  
Capital Social  
Cuentas de Superávit

En una empresa de "servicios", como lo es un supermer  
cado, los activos están representados en su mayoría -  
en valores negociables a corto, mediante y largo pla  
zo, es decir, su inversión en bienes de capital como  
maquinaria y equipo, representa una mínima parte.

Más explícitamente está representado, por el registro  
de las ventas y de las inversiones realizadas.

Por otro lado, las participaciones en este caso, --  
son divididas en participación de inversionistas, -  
obligaciones contraídas con los contratos realiza--  
dos y con los empleados.

Estos en su conjunto representan el material para -  
los análisis posteriores de los modelos financieros  
y técnicos.

#### 1.4 MODELO FINANCIEROS

El Modelo Financiero tiene como finalidad el análisis de la operación de la empresa con respecto a las obligaciones con factores externos, como serían en este caso los inversionistas y los clientes.

Es decir, haciendo énfasis en la división de las cuentas contables analiza la forma específica de la contribución de las mismas al resultado final, tratando de encontrar la estructura financiera óptima de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Por estructura financiera, entendemos a la relación de monto que existe entre cuentas de activos, pasivos y capital, la cual con el paso del tiempo se ha vuelto más y más importante desde el inicio de la innovación tecnológica, cuando las empresas necesitaron más del financiamiento externo, en la década de los veintes.

Desde su aparición, en esa época, se han desarrollado este tipo de modelos, y diferentes teorías para las empresas según las necesidades de la época, estas

teorías van desde planes de liquidez y posición ante la ruina hasta los modelos de valuación de dividendos y portafolios de inversión. Resumiendo, dentro del objetivo de la empresa de maximiar el valor de sus acciones, los modelos financieros tienen la finalidad de analizar las inversiones, financiamiento y política de dividendos cuyo reflejo es el valor de mercado de las acciones de la compañía.

Como una parte del Modelo Financiero, tenemos el Modelo Financiero Técnico, que tiene como finalidad - el análisis individual de cada concepto, logrando - una operación exacta de la estructura de la contribución, sirviendo como herramienta de planeación y -- control.

Se basa principalmente en dos métodos:

- La formalización matemática de las transferencias o flujos dentro de la empresa.
- La estadística como herramienta de análisis - de la información histórica.

Para este modelo no se puede hablar de un desarrollo

por etapas, para todas las empresas como en el caso del modelo financiero, pues la forma de operación - presenta variantes de acuerdo a las características de cada compañía, aunque tengan el mismo giro, por ello encontramos que el grado de desarrollo depende del impulso que las compañías han dado a tal aspecto.

De esta forma, el "planeador técnico", cuenta con - modelos generales aplicables a cada uno de los aspectos de la operación y modelos específicos que continuamente se están publicando, que le marcan la pauta del camino a seguir. Todos estos modelos tienen la característica de ser flexibles y que pueden adaptarse a algún caso específico, pero la mayor dificultad es siempre la identificación del problema -- real y su formación, es decir, encontrar las relaciones existentes entre las diferentes operaciones de la empresa.

La identificación de éste objetivo, es una de las partes en las que se debe tener más cuidado, si realmente se quiere saber lo que persigue la empresa, -

ésto es preguntarnos cual es el objetivo "real", ya que los objetivos de la corporación pueden ser diferentes de los propuestos. (Ackoff 1979).

Podemos citar por ejemplo el tener éstos objetivos:

- Crecimiento futuro de la empresa
- Buenos dividendos a los accionistas.

Aunque el crecimiento de una empresa necesita de inversión y endeudamiento, un aspecto importante radica en identificar el porqué se han fijado éstos como objetivos, ver si en realidad no son más que requerimientos para llegar al objetivo real de la empresa.

## DIFERENCIAS

Teniendo estas explicaciones podemos adentrarnos un poco más en las diferencias de cada uno de ellos.

El Modelo Contable es un modelo estático, el cual no da la explicación de donde provienen los fondos para hacer frente a una cuenta en especial, por lo que es imposible analizar de una manera rápida la parte de la operación en la cual se presenta un problema

El Modelo Financiero ya reconoce el lugar y aplicación de los fondos pero de una manera general, es decir tomando las cuentas agregadas, como por ejemplo: ventas brutas o utilidades, sin importar la exacta composición de cada una de ellas.

Por último, el Modelo Técnico es el que nos dá como resultado el origen y aplicación de recursos desglosando las proporciones que de cada concepto se aplican y a donde.

## 1.5 PLANEACION

Si consideramos la operación de una empresa y el proceso de planeación que se da en ella, encontramos - diferentes pasos cada uno de los cuales se encuentra apoyado por modelos especializados en su función.

La Planeación, como proceso continuo, no tienen planes definitivos y está siempre sujeta a revisión, y se encamina a satisfacer las metas y objetivos nacidos de la creencia de que se puede mejorar el futuro por medio de una intervención activa.

Para la fijación de estas metas tomamos bases de comparación del futuro, es decir, una estimación de lo que va a pasar si no se hace nada para cambiarlo, - llamamos a esto una proyección de referencia.

Si este futuro es satisfactorio no se necesita planeación y en términos generales, la proyección de - referencia cumple con un segundo tipo de proyección que podría llamarde IDEAL (Ackoff 1982). En caso - de que esta comparación resulte poco satisfactoria,

se procederá a fijar los resultados descados u obje  
tivos que así lo sean.

Una vez fijados estos objetivos deberemos estudiar  
las formas para alcanzarlos y como primer paso, con  
ocer las capacidades de cambio, las limitaciones en  
cuanto a giro de la compañía, y las limitaciones --  
del medio ambiente.

Los dos primeros puntos conciernen a las limitaciones  
y capacidades internas, las cuales deberán ser toma  
das muy en cuenta, pues un proyecto puede fallar al  
no tener la capacidad de cambio (carencia de perso-  
nal, deficiencias de equipo, etc.), o carecen del -  
apoyo por ir en contra de alguna política o interés  
de la empresa.

Las limitaciones del medio ambiente que son las res-  
tricciones que no provienen del interior de la empre  
sa, sino del exterior, y, sobre las cuales no se tie  
ne ningún poder de decisión.

Con estas bases se procederá al desarrollo y análi--

lisis de alternativas haciendo uso de todos los recursos a nuestro alcance.

Así este análisis deberá incluir una proyección de los resultados obtenidos si se sigue ese curso de acción, de esta forma esta proyección nos da en sí la clave de la elección de la "mejor alternativa".

Una vez tomada esta decisión se procede a efectuar los cambios dispuestos, haciendo del conocimiento general las conveniencias de estos para tener un apoyo sólido.

Este punto es de vital importancia, pues el respaldo del personal que se hará cargo del nuevo sistema, es punto clave en el desarrollo del mismo.

Cuando se ha logrado implantar el sistema es importante controlar la operación de manera adecuada, sin dejar que el sistema se controle solo, se salga del camino y querer remediar todo cuando los vicios adquiridos son tan arraigados es casi si no imposible hacerlo.

Así pues, es necesario crear un proceso de control generalmente conocido como sistema de información, - donde se pueden corregir las anomalías y pulir el - sistema en marcha.

## 1.6 PLANEACION FINANCIERA

En un marco económico inflacionario, los pronósticos económicos se fusionan a la planeación financiera, integrándose para definir alternativas de acción para alcanzar los objetivos.

La Planeación Financiera está orientada básicamente a la liquidez y maximización de la riqueza de la empresa, determinando necesidades y permitiendo definir políticas encaminadas a apoyar los recursos de la empresa y el mercado financiero al que se puede recurrir para obtener los fondos adicionales necesarios a tiempo, evaluándolas constantemente y controlándolas a través de una retroalimentación para prever, modificar o cambiar las alternativas de acción u objetivos periódicamente.

La Planeación Financiera es la técnica para optimizar el uso de recursos y la búsqueda de opciones de fondo para satisfacer las necesidades operativas, al establecer todos los planes, presupuestos y proyectos que la entidad económica ha estructurado para alcan

zar los objetivos financieros, condiciones por las - características del entorno económico.

El enfoque de una adecuada planeación financiera requiere de buscar la mejor alternativa de acción en - función al objetivo establecido, además de imprimirle una característica de flexibilidad y dinamismo pa ra los diversos cambios políticos, económicos y socia les que afectan en forma determinante el desarrollo de la empresa.

La Planeación Financiera tiene las siguientes características:

- a) Definición de objetivos.
- b) Establecimiento de políticas financieras (políticas de inventario, estándares de crédito, políticas de endeudamiento).
- c) Fijación de las metas de crecimiento (establecer niveles reales de penetración en el mercado, evaluarlos y controlarlos).
- d) Saber el momento en que hay que cambiar de estrategia.

Una vez considerados los factores internos y externos que afectan a la empresa, existen circunstancias favorables que le inyectan una mayor eficacia y - - aprovechamiento:

- a) Generar en todos los niveles de la empresa, una actitud de pensar hacia adelante (ser flexibles) Si se requiere de efectivo al cabo de un tiempo determinado, la empresa tiene tiempo para hacer un análisis de las fuentes de efectivo y realizar las operaciones para que se puedan cumplir las obligaciones con los prestamistas. Si la - solicitud de préstamo es hecha con poco plazo, habrá inseguridad en los prestamistas para otorgar el crédito, puesto que dudarán de la adecuada capacidad de la empresa, y aumentarán el precio que tienen que pagar por estos recursos.
  
- b) Poner en alerta a los jefes de los departamentos de compras, venta, recursos humanos, etc., del - impacto que tendrán sus decisiones sobre el resto de la empresa, los alerta para que se unan como un solo equipo para lograr el objetivo general.

- c) Los planes nos proporcionan estándares con los cuales se pueden medir el desarrollo de la gerencia y el control de las operaciones, obteniendo desviaciones fácilmente identificables.

Para que se de un tipo de planeación, es necesario que se comuniquen y comprendan claramente los objetivos de la empresa, sin embargo como cada compañía es diferente, así como todos sus recursos humanos, materiales y económicos, deberán ir asignados de acuerdo a sus prioridades y proyectos necesarios de cada una, para maximizar su rendimiento sobre inversión.

## 1.7 ANALISIS FINANCIERO

Es necesario señalar el análisis financiero como un instrumento vital, para generar una adecuada planeación financiera, partiendo de la premisa que para proveer es necesario conocer causas-efectos, es decir hacer un diagnóstico financiero de toda entidad económica y determinar cuales son los rubros significativos que requieren apoyo, cambios o modificaciones.

Hay que planear sobre bases fundamentales, por lo que sería inválido no conocer la estructura financiera ni los síntomas positivos o negativos de la empresa, y empezar a hacer una planeación sobre deducciones o conclusiones de acuerdo a un conocimiento empírico o intuitivo.

Además nos proporciona los elementos necesarios para establecer los objetivos principales y las medidas correctivas, detectando las deficiencias e insuficiencias financieras.

El objetivo principal del análisis financiero es deterer

minar la situación financiera que posee la empresa y señalar los métodos cualitativos para la interpretación de las relaciones que guardan los renglones o grupos de un mismo estado financiero o de otro distinto que estén íntimamente ligados entre sí, con el objeto de conocer la liquidez, capacidad de pago, rentabilidad, apalancamiento y eficiencia de sus re cursos.

El análisis financiero es el estudio de los componentes que conforman los estados financieros con el objeto de tomar decisiones. Para realizarlos se re quieren de métodos que constituyen el apoyo para un correcto análisis e interpretación de la posición financiera, de acuerdo a la siguiente clasificación.

1) Métodos Horizontales:

- a) De aumentos o disminuciones
- b) De tendencias porcentuales
- c) De control presupuestal

2) Métodos Verticales:

- a) De porcentajes totales
- b) De reducción de los estados financieros a por cientos
- c) Razones financieras.

- 3) Métodos Auxiliares para la Toma de Decisiones;
  - a) Origen y Aplicación de Recursos
  - b) Punto de Equilibrio

Los dos primeros métodos nos reflejan la estructura financiera y la planeación de objetivos y el tercero nos proporciona la planeación de alternativas de acción.

Es necesario señalar algunas finalidades principales que persigue el análisis financiero:

- a) Ver si es satisfactoria la situación financiera.
- b) La venta y recuperación del importe de sus ventas, antes del vencimiento de sus obligaciones.
- c) Existencia de sobreinversión en cuentas por cobrar, inventarios o activos fijos.
- d) Una sobrecapitalización o insuficiencia en su capital propio.
- e) La correcta aplicación de políticas, objetivos y procedimientos de la empresa.
- f) Si se está cumpliendo con una eficiente administración.

- g) Determinar las deficiencias financieras, conocer sus causas y aplicar cursos alternativos de acción.

Métodos Auxiliares para la Toma de Decisiones:

- a) Estado de Cambios en la Situación Financiera con base al Flujo de Efectivo.

Este Método nace de un Balance Comparativo y nos representa, como lo indica su nombre de donde han provenido los diferentes recursos con que ha operado la empresa y hacia donde los ha canalizado, es decir, donde se han aplicado.

Las fluctuaciones que nos arroja el Balance Comparativo representan, por una parte, los movimientos habidos en los distintos rubros del activo, es decir, los cambios dentro de la estructura financiera del capital total invertido, por otra parte, -- los cambios que se observan en el Pasivo, representan las modificaciones en las fuentes de financiamiento tomadas en préstamo y las diferencias del capital propio invertido.

Como elemento de planeación nos muestra más específicamente las diversas formas de inversión de capital, si dicho capital se encuentra representado dinero, cuentas por cobrar, inventarios, bienes de capital fijo, tales como maquinaria, terrenos, etc., asimismo representa los créditos obtenidos de terceros, y también el capital contable atendiendo a las diversas formas en que se ha constituido.

El Pasivo y Capital Contable, constituye las diversas fuentes de capital invertido en la empresa, o sea la estructura financiera y el Activo nos muestra las formas de inversión del Capital obtenido de terceras personas y accionistas.

Como método auxiliar para la toma de decisiones en la planeación financiera podemos analizar:

- Disminuciones de Activo.
- Aumentos en el Pasivo.
- Aumentos en el Capital Contable y
- De la Utilidad Neta.

Los elementos para la elaboración de este estado --  
son:

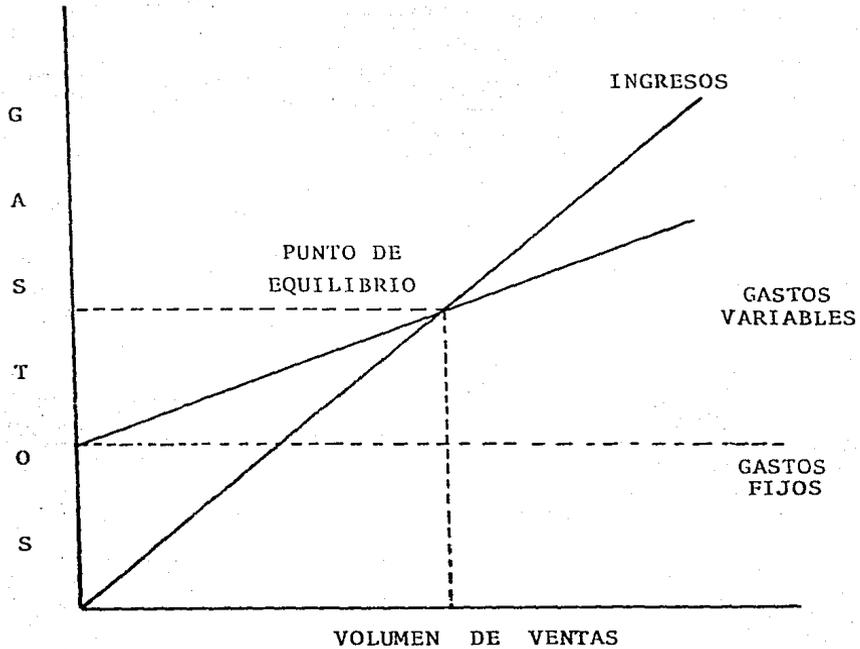
- Balance Comparativo
- Estado de Resultados correspondiente al perío  
do que abarca las dos fechas del balance com-  
Parativo.
- Cédula de movimientos ajenos a las operacio--  
nes normales de la empresa.

La finalidad primordial del Estado de Cambios en la -  
Situación Financiera con Base al Flujo de Efectivo es  
dar a conocer porque no se cuenta con el efectivo sufi  
ciente para liquidar pasivos o créditos, pagar dividen  
dos, donde se han invertido los recursos y cómo se han  
generado, proporcionando bases para hacer decisiones  
financieras de restricción o incremento de recursos.

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

1) Concepto:

Es usual mencionar que una empresa está equilibra  
da cuando sus ventas y sus costos de operación --  
(costos fijos y variables), son iguales, por lo  
tanto no se obtiene utilidad ni pérdida.

REPRESENTACION GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Al volúmen o nivel de actividad en donde se obtiene el equilibrio se le denomina Punto de Equilibrio; - algunos autores lo consideran como el importe de - ventas o ingresos que producen una utilidad marginal igual al importe de los gastos fijos del período, llamándolo también punto neutro.

Es necesario señalar que el Punto de Equilibrio se basa en el análisis marginal o método de Costeo Directo \*, que considera los cambios en las ventas, - costos (variables, fijos y semivARIABLES) y utilidades al aumentar o disminuir una unidad de volumen - de producción y/o ventas, pero donde la empresa no pierda ni gane.

## 2) Características:

El objetivo del Punto de Equilibrio es el proporcionar información oportuna y adecuada, que se utilizará como instrumento de planeación, análisis y control - de resultados.

---

\* También es conocido como Método de Costo Directo.

Los costos totales son iguales a las ventas, por lo que Costos Fijos y Variables son iguales a las Ventas. Partiendo de este principio tenemos:

$$\text{Ventas} - (\text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}) = 0$$

Obtendremos el Punto de Equilibrio.

- Determinación del Punto de Equilibrio:

Existen dos formas de obtener el Punto de Equilibrio:

- a) Matemática
- b) Representación Gráfica.

a) La Matemática puede ser en:

- Unidades
- Ventas
- Utilidades

Para ello es necesario definir la Contribución Marginal que es el remanente que se obtiene de restar al precio de venta el costo variable y cubre los costos fijos.

CM = Contribución Marginal.

CV = Costos Variables

CF = Costos Fijos.

$$\text{CM} = \text{PV} - \text{CV}$$

$$\text{Punto de Equilibrio Unitario} = \frac{\text{Costos Fijos del Período}}{\text{Contribución Marginal}}$$

Es precisamente el Punto de Equilibrio el momento en que los costos fijos han sido absorbidos por la contribución marginal.

$$\text{Punto de Equilibrio en Ventas} = \frac{\text{Costos fijos}}{\% \text{ de Contribución Marginal.}}$$

$$\% \text{ CM} = 1 - \frac{\text{CV}}{\text{PV}}$$

Fórmula de Utilidades:

Partiendo del Punto de Equilibrio podemos obtener una utilidad constante independientemente del volumen de -- operaciones, y se debe de considerar como un incremento en los costos fijos, puesto que representa la misma característica que éstos, y las ventas son iguales al Punto de Equilibrio más la utilidad, tendríamos:

$$\text{Utilidad} = (\text{Ventas} - \text{Punto de Equilibrio}) \% \text{ CM}$$

2) Aplicación del Punto de Equilibrio en la Planeación Financiera:

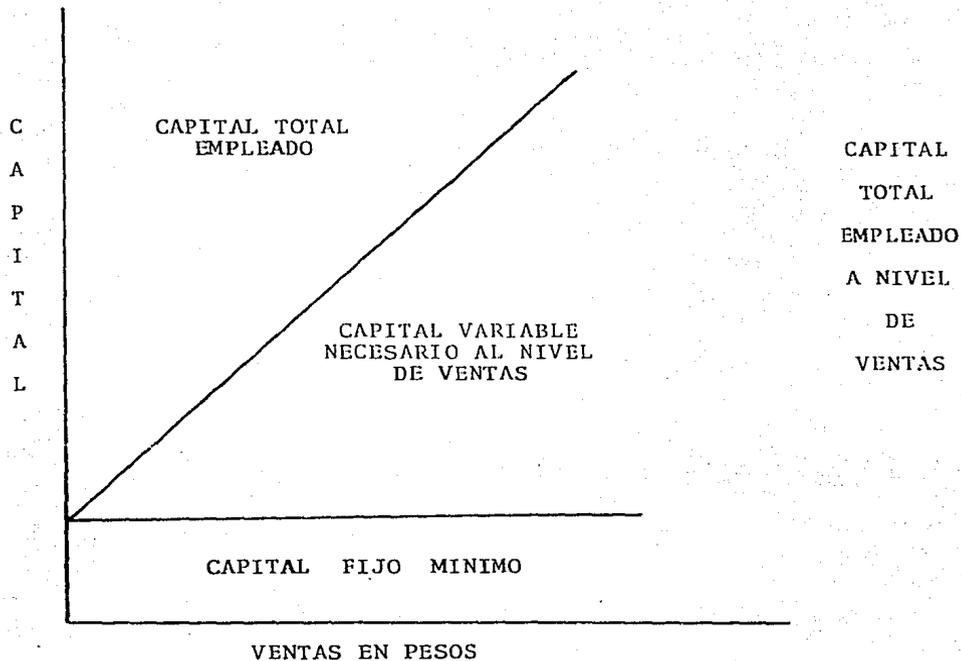
a) Planeación de Utilidades:

- Conocer las posibilidades que existen de obte

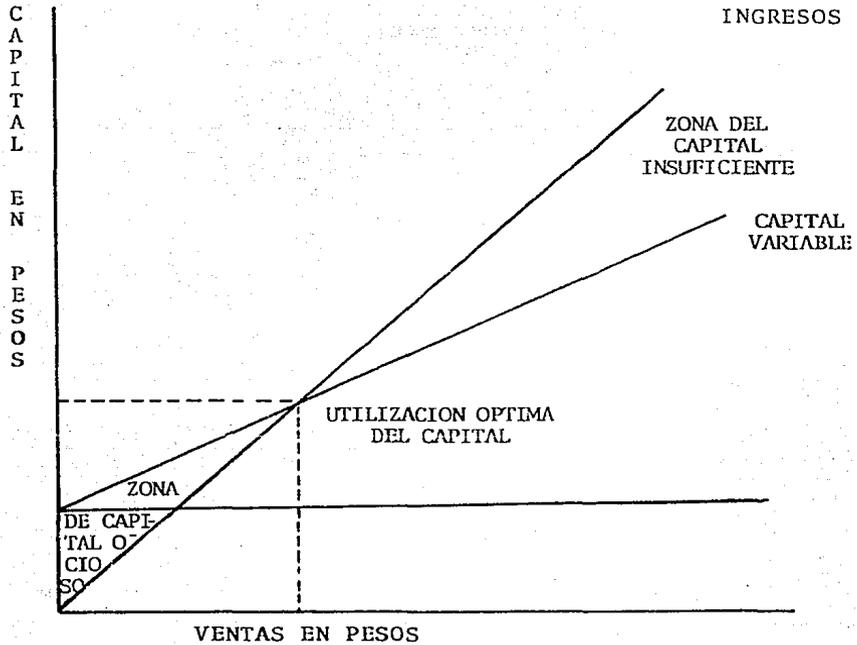
- ner utilidades, conforme al volumen de ventas, producción y penetración de mercado.
- Determinar la utilidad máxima a alcanzar, que no siempre será la mayor numéricamente.
  - Conocer cual debe ser el mínimo de ventas para absorber sus gastos.
- b) Determinación del flujo de efectivo en base a la utilidad menos la depreciación, menos los impuestos más la depreciación. Obteniendo diferentes flujos de efectivo de acuerdo al Punto de Equilibrio y su utilización adecuada.
- c) Determinación del Capital Ocioso:

La gráfica del Punto de Equilibrio nos sirve para determinar el Capital Ocioso, pero con variables diferentes y tendencias.

El Capital Ocioso puede ser resultado y producto de una dirección financiera conservadora. La empresa puede solicitar préstamos cuando el inventario no puede convertirse con suficiente rapidez en cuentas por cobrar y éstas a su vez flujo de efectivo, debido a que se incrementan las ventas en un volumen excesivo, pero no hay entrada de efectivo.

CAPITAL TOTAL EMPLEADO

En la gráfica podemos observar una línea que nos representa el Capital Fijo mínimo que respalda el ciclo de ventas normal, y por otro lado el Capital Variable necesario para incrementar las ventas, en el caso de una época inflacionaria aumenta la demanda y disminuye la oferta de producción lo que implica una afectación al incremento de ventas, las dos variables nos representan el Capital total empleado.

DETERMINACION DEL CAPITAL OCIOSO

Apoyándonos en la gráfica, podemos apreciar que el capital fijo es similar a la línea de costos fijos, y el capital variable igual a los costos variables, pero difieren las tendencias de ingresos por ventas.

A mayores ingresos vamos a obtener una reducción significativa en la zona de Capital ocioso e inversamente proporcional a la zona de capital insuficiente, por lo que respecta al capital variable una reducción reflejaría una disminución de capital ocioso.

Incrementando la zona de capital insuficiente necesaria para soportar el nivel de ventas, y el punto de equilibrio se generaría exactamente en el momento que el capital ocioso fuera igual al capital insuficiente.

La penetración en el mercado a través de un respaldo -- adicional de capital variable implica beneficios de -- apalancamiento en tiempo y operación, pero disminuye el flujo de efectivo, por lo que se deberá considerar la -- combinación adecuada.

Existen tres elementos que se consideran necesarios para evitar un exceso de capital ocioso:

- Control de Inventarios, puede generarse una sobreinversión en inventarios que representa cantidad de dinero comprometida y repercute en el costo de oportunidad. Así como la escasez de inventarios implica la pérdida de mercado e ingresos.
- Cuentas por Cobrar de vital importancia para generar un autofinanciamiento a través de las cuentas por pagar, además de generar el flujo de efectivo de la empresa.
- Ciclos de producción, dependiendo de la prolongación del ciclo, ya sea rápido o lento de acuerdo a nuestras ventas.

Costo de Capital: Como parámetro en la Planeación - Financiera.

La premisa principal de una planeación en una época de recesión es la que tiende al crecimiento y progreso, una empresa que posee una estructura financiera débil y además no busca una generación de reinversión

de utilidades mantendrá un estancamiento económico y de descapitalización.

Bajo esta conceptualización es necesario considerar el riesgo comercial y financiero dentro de una organización al realizar inversiones que le permitan una expansión y la obtención de fondos para generar un crecimiento económico.

a) CONCEPTO:

El Costo de Capital es la tasa de rendimiento mínima que sobre sus inversiones debe obtener una empresa para no alterar su valor en el mercado.

Al conocer la tasa mínima de rendimiento y comparándola con la que pudiéramos obtener con la realización de una inversión, nos va a permitir tener un marco fi nanciero de rentabilidad, sobre cuál o tal inversión es la más adecuada, derivándose la gran importancia que tiene para el administrador financiero en la toma de decisiones, así también el costo de capital -- nos permite conocer el costo de las diferentes fuen-

tes específicas de financiamiento para determinar el Costo Total de Capital de la empresa.

1.- Métodos que no reconocen el efecto del tiempo sobre el valor del dinero:

a) Tasa Promedio de Rentabilidad:

Es un sistema bastante común para evaluar - proyectos de desembolsos de capital, es un Método muy sencillo puesto que se calcula con base en datos contables (utilidades después de impuestos). A las utilidades promedio después de impuestos se dividen entre la inversión promedio resultando la Tasa - Promedio de Rentabilidad.

Las utilidades promedio después de impuestos se obtienen sumando las utilidades después de impuestos previos durante cada uno de los años de la vida del proyecto y dividiendo el resultado entre el número de años.

La inversión promedio, se obtiene dividiendo la inversión neta entre dos, este proce

dimiento es debido a la suposición de -- que la empresa utiliza para la depreciación el método de línea recta, lo cual -- significa que el valor del activo en libros disminuye a ritmo constante partiendo de su precio de compra hasta llegar a cero al finalizar su vida útil depreciable, por lo que en término medio la empresa tiene en libros la mitad del precio de compra.

Dividiendo las utilidades promedio entre la inversión promedio se obtendrá la tasa promedio de rentabilidad, la tasa que sea mayor según los proyectos comparados será la escogida. Los porcentajes que se obtienen -- nos permiten planear y decidir sobre nuestro flujo de efectivo de inversión de forma muy práctica y superficial, pero útil para el hombre de negocios y personas interesadas que desconocen el área financiera.

b) Período Promedio de Recuperación de la Inversión:

El período de recuperación de la inversión es el número de años necesario para recuperar la inversión neta, a los dueños les interesa conocer en cuanto tiempo van a recibir lo que desembolsaron y permite conocer cual inversión va a generar más rápido suficiente utilidad.

$$\text{Período Promedio de Recuperación de la Inversión} = \frac{\text{Inversión Neta}}{\text{Entrada Promedio Anuales de Efectivo}}$$

La suma de entradas de efectivo entre el número de años dá como resultado las entradas promedio anuales de efectivo. El período de recuperación más corto, representa la inversión con máxima aceptación, existe el período real de recuperación que considera cada entrada de efectivo hasta que sume la inversión neta, obteniendo así exactamente el tiempo que tarda en recuperarse la inversión, este método es más preferible porque refleja patrones reales de flujo de caja que son importantes para la empresa.

La tasa de rentabilidad y el período de recuperación de la inversión son métodos que tienen desventaja pues

to que dejan de considerar el factor tiempo en el valor del dinero, la inflación y además se omite reconocer flujos de caja que ocurren después del período de recuperación.

Es conveniente indicar que como instrumentos para la toma de decisiones o como suplementos a los criterios sofisticados de decisión, permiten una medida de riesgo, sobre todo el período de recuperación de la inversión que refleja la liquidez de un proyecto, a mayor liquidez que posea una inversión tendrá menor riesgo y viceversa.

Las empresas que hacen inversiones internacionales en países con gobiernos inestables, problemas sociales y altas tasas de inflación, utilizan el período de recuperación de la inversión como un criterio fundamental a causa de la variabilidad de contingencias y su incapacidad para pronosticar la incertidumbre.

- 2) Métodos que consideran el factor tiempo en el Valor del Dinero:

Estos Métodos tienen una doble función: la de planeación y la de estrategia (forma óptima o medio de ejecutar un objetivo), porque además de proyectar información para la toma de decisiones y planear de acuerdo a la dimensión de los flujos de efectivo a invertir, permite establecer el tiempo y lugar de inversión, la utilización de préstamos bancarios en relación al costo de oportunidad, la estructura del proyecto de inversión y el rendimiento que se obtendría.

Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Rendimiento (TIR) \*

La validez de los métodos de valor presente neto y la TIR en la evaluación de proyectos para efectos de planeación sigue aún en situaciones inflacionarias:

Los dos métodos son útiles en épocas inflacionarias, pero normalmente se proyectaban los flujos de efectivo a precios constantes, es decir, al momento de efectuar las proyecciones de los flujos, se hacía con el poder adquisitivo del dinero en el momento actual (año 0 y sin inflación).

---

\* También es conocido como la tasa interna de retorno

Para protegernos de la inflación se deben proyectar los flujos a precios corrientes, o sea, el poder adquisitivo del dinero en un momento dado, representando precios que reflejan diferente poder adquisitivo, considerando una tasa dada de inflación.

Los precios deflacionarios son los precios corrientes afectados por un factor deflactor.

a) Valor Presente Neto (VPN)

En el método de valor presente neto, los flujos de efectivo a precios corrientes se descuentan a una tasa estipulada, algunos autores la denominan costo de oportunidad, tasa de descuento o costo de capital, llevándolos hasta el punto de iniciación del proyecto o valores actuales.

Posteriormente el valor presente de entradas de efectivo a precios corrientes suman algebraicamente y se le disminuye la inversión neta, el resultado representa el valor presente neto.

Lo que sucede es que todos los flujos de caja, tanto

entradas (ingresos-positivos) y desembolsos (egresos-negativos), se calculan en términos de valores actuales para compararse entre ellos, considerando la inflación y proporcionando un resultado de evaluación más real y confiable.

Para efectos de decisión la utilización del valor presente neto para tomar decisiones de "aceptación-rechazo", depende que su VPN mayor o igual a 0, se acepta el proyecto de inversión, si es inferior a cero se rechaza. El hecho de que el VPN sea mayor o igual a cero indica que la empresa obtendrá un rendimiento igual o mayor a la tasa de descuento o costo de oportunidad deseado por la empresa.

En un proceso inflacionario determinar la tasa de descuento o costo de oportunidad se ve influenciada por las condiciones económicas imperantes, por la impredecibilidad de conocer los costos de oportunidad, representando una disparidad entre las tasas de descuento que se usan en la evaluación del proyecto y las tasas a las que realmente se reinvierten los flujos positivos de efectivo que se obtienen y hay que agregar la

incertidumbre de las tasas variables de inflación en cada período.

Lo que provoca una invalidez en la premisa de que -- los flujos de efectivo positivos de un proyecto se reinviertan a la misma tasa que se descuentan, y entre mayor sean las tasas de inflación, la disparidad será aún mayor en esos períodos.

Para la utilización de los precios deflacionarios en los flujos de efectivo se aplica un factor deflactor que es el recíproco de uno más la tasa de inflación elevado a una potencia igual al período del flujo.

$$\text{Factor Deflactor} = \frac{1}{(1 + \text{tasa de inflación})^n}$$

b) Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

Un aspecto de la planeación consiste en preveer y evaluar las alternativas de inversión, sobre todo porque en una época de crisis o recesión económica, existe una reducción muy alta de la tasa de expansión moneta

ria como medida gubernamental, lo que ocasiona una restricción de créditos y demanda de efectivo.

A través de esta consideración, se aplicará la forma óptima o estrategia sobre el desembolso de efectivo que va a invertir, analizará el riesgo de una pérdida financiera y el peligro de no regenerar la liquidez o solvencia que mantenía, y obstaculizar los objetivos de la empresa.

En la tasa interna de rendimiento se utilizan también los flujos de efectivo a precios corrientes o deflacionarios, pero en este método es conveniente para efectos de comparación y planeación basarse en los deflacionados en condiciones de inflación.

Porque así se determinará una tasa real, en cambio si se consideran los flujos corrientes se obtendrá una tasa inflacionada, pero los valores del VPN son los mismos. Esto se debe a la premisa económica de que un incremento de la tasa de inflación provoca una disminución en la TIR.

Al igual que el valor presente, pero en lugar de des contar los flujos a una tasa dada (costo de capital), se encuentra la tasa, que hace que en el punto de ini ciación del proyecto, el valor descontado de los flu jos de efectivo positivos sea igual al valor descon- tado de los flujos negativos.

Es decir, el valor presente de entradas de efectivo es igual a la inversión neta o bien el valor presente neto es igual a cero.

## 1.8 INFLACION Y ESTRATEGIA

## a) Concepto de Inflación.

La inflación es un incremento desproporcionado en la tasa de expansión monetaria (circulante), sin un consecuente aumento proporcional de bienes y servicios en el mercado.

Al analizar la definición, podemos apreciar la relación que existe con la productividad, y a su vez la importancia de toda entidad económica por ser un elemento que ofrece bienes y servicios al mercado, es - decir, la empresa es un ente equilibrador de la economía como productor.

INFLACION =	Demanda Circulante >	Oferta Global	→	ALZA DE PRECIOS
	Medios de pago o dinero >	Producción Bienes y Servicios		

El incremento de circulante tiene su origen principal en el desequilibrio presupuestal del gobierno, por los gastos excesivos e inversiones desproporcionadas, y -

debido al déficit fiscal no puede obtener financiamientos para cubrirlos, por lo que recurre al Banco de México y solicita préstamos, lo cual genera la impresión de más dinero.

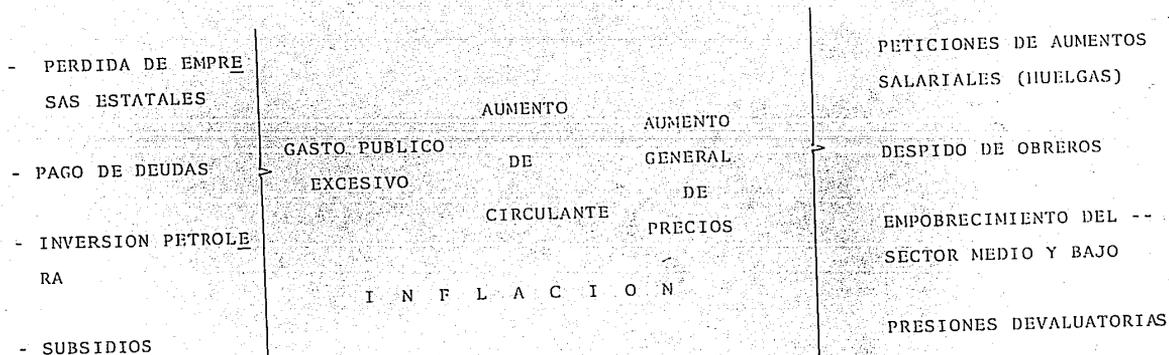
b) Principales causas secundarias de Inflación.

- El desencadenamiento entre la oferta y demanda de productos, ligado al crecer más los demandantes y su capacidad de demanda, disminuida contra la capacidad instalada de fabricantes, genera una diferencia.
- El incremento del dinero por parte del Estado para generar mayores recursos a través de un financiamiento inalcanzable, satisfaciendo sus necesidades de dinero (Inversión Petrolera).
- Un exceso del medio circulante.
- El aumento de salarios no justificado o no reflejado con una consecuente productividad.
- Pérdida de las empresas estatales y subsidios.

Todas las causas convergen en una causa primaria que es:

Aumento excesivo del gasto público y la inadecuada -  
utilización del mismo.

PRINCIPALES CAUSAS Y EFECTOS DE LA INFLACION  
EN MEXICO



c) Consecuencia Primaria de la Inflación

- Aumento general de precios; la empresa se ve impactada en sus costos de materias primas, obra de mano, insumos y financiamiento, cargas impositivas, etc., lo que obstaculiza una administración financiera para proveerlos con mayor precisión al igual que los rendimientos e inversiones. Las reservas para depreciación son inadecuadas para cubrir la reposición del equipo en desuso.

Las utilidades se sobrevalúan, ocasionando descapitalización en la empresa al tener que pagar impuestos adicionales y corriendo el riesgo de reparar utilidades vía dividendos que no son reales.

- Consecuencias Secundarias de la inflación: el mercado se vuelve más competitivo por el incremento de costos de operación, puesto que algunas empresas dejan de producir o alteran la calidad de producción, también pueden ser absorbidas por otras más poderosas.

- Se genera la escasez por falta de producción o materias primas, provocando la especulación de inventarios.
- Disminuye el flujo de efectivo, reduciendo las inversiones y las posibilidades de expansión y crecimiento.
- Los recursos humanos internos sufren una tensión social derivada del aumento en el costo de vida, presionando por mayores salarios.
- Al aumentar los costos, se incrementan los precios, generando mayores utilidades que se ven absorbidas por las presiones de los salarios y los mismos costos, provocando un ciclo ascendente en espiral.

d) Principales Tipos de Inflación en México:

La esencia de la inflación es la misma, pero la forma y grado con que se manifiesta en sus diferentes etapas de evolución varían. Al ser un fenómeno monetario, debemos considerar que existe cuando circula moneda en el país.

México ha sufrido inflación durante toda su trayectoria económica, no es un fenómeno actual, pero sus consecuencias han traído problemas económicos y sociales que se han acentuado con el tiempo.

Se considera el ciclo inflacionario de acuerdo a una secuencia cronológica como sigue:

1) Inflación Latente.

El aumento de circulante todavía no se traduce en un incremento general de precios, se encuentra disimulada y no se ha puesto en evidencia.

2) Inflación Reptante.

Es cuando el nivel de precios se eleva lentamente y no es percibido por el grueso de la población.

Posteriormente México incrementó su deuda externa y disminuyó su producción.

3) Estañflación.

Aumento de circulante, acompañado de menor produc- -ción, incremento de precios periódicamente y desem- -pleo.

#### 4) Hiperinflación.

Es una inflación monetaria basada en un financiamiento del déficit presupuestario a través de la emisión de nuevo dinero con proporciones incortroables. Incremento del nivel de precios superior al 50% anual, provoca incertidumbre, fuga de capital, devaluación de la moneda y se dificulta el cálculo económico (Índice Nacional de Precios al Consumidor).

Se genera la espiral de salarios - precios - utilidad.

#### e) Características de Propagación de la Inflación:

Es un proceso inflacionario debemos considerar los factores o circunstancias que nutren el proceso inflacionario y provocan su desarrollo.

- Un elemento de propagación es la inflexibilidad de los precios a la baja. Un exceso de oferta no produce descenso en los precios, sólo mediante una re

ducción de beneficios lo que provocaría una disminución del nivel de producción.

En el caso de México, se ha generado una hiperinflación, fenómeno caracterizado por una alza acelerada de precios, acompañada de un rápido aumento en la -- circulación monetaria y en los salarios nominales.

Como el alza de los precios se adelanta cada vez más el aumento de los ingresos nominales, se producirán presiones para mantener la tasa real de salarios constante, creándose una espiral inflacionaria, caracterizándose por una liquidez casi nula.

## 1.9 CONCLUSIONES Y COMENTARIO

Desde el punto de vista sistémico, en una se enfrenta a situaciones inciertas y ambíguas. Para hacer frente a este tipo de situaciones, los Modelos son de gran utilidad para explicarse el comportamiento que se da en una empresa, desde el punto de vista financiero, lleva consigo un determinado riesgo, el cual estudia los cambios en la teoría de la inversión, explicando el comportamiento de los mercados de capital.

Hicimos uso de los Modelos Contable y Financiero, como herramientas de la Planeación y el Control, orientadas a maximizar el valor de sus acciones.

Se habló del proceso de planeación en una empresa y en específico de la Planeación Financiera orientada a la liquidez y maximización de la riqueza de ésta. La ayuda que el análisis financiero presta para elaborar un diagnóstico de la situación económica y de la determinación de los rubros significativos que requieren apoyo, cambios o modificaciones, esto es el

estudiar la estructura financiera de la empresa, la planeación de objetivos y las alternativas de acción en la toma de decisiones.

Se mencionó el Punto de Equilibrio como instrumento de planeación, análisis y control de resultados y - sus aplicaciones.

Se consideró el costo de capital de la empresa, tomando en cuenta el riesgo comercial y financiero -- que al realizar inversiones permitan una expansión y la obtención de fondos para generar un crecimiento económico, enunciando algunos métodos que no reconocen el efecto del tiempo sobre el valor del dinero, y otros métodos que si lo toman en cuenta.

Para poder hablar de una empresa de nuestro país en las condiciones actuales se habló de la inflación, - haciendo énfasis en los tipos de inflación en México.

Es importante hacer notar que el efecto negativo de la inflación es distinto para cada tipo de empresa

y su estructura financiera.

Una empresa como la que se estudia en el presente tra bajo sufre una menor disminución de poder adquisitivo que otras pues de acuerdo a su giro, los precios de venta de los productos que vende le dan un benefi cio económico por pagarlos con pesos de menos poder adquisitivo que como los recibió. Es decir que las estrategias financieras para las empresas dependen en alto grado de sus recursos financieros y el grado de afectación de la inflación.

Finalmente la empresa aparte de sus responsabilida-- des, tiene el deber de actuar en forma adecuada para resistir con éxito la problemática a que se enfrenta y aportar soluciones en la medida del alcance de su esfera de acción, para resolver la situación que en-- cara, adoptando actitudes específicas de observación y análisis del ámbito económico del país y de las si tuaciones internacionales que en el presente o futu-- ro incidirán sobre la economía nacional, así como del entorno de la empresa.

**C A P I T U L O   I I**

**P L A N O G R A M A C I O N**

## 2.1 INTRODUCCION

Un problema que se ha presentado en el comercio al detalle, es el de la optimización del espacio de venta.

En este capítulo se utiliza el concepto de PLANOGRAMACION, en el que se incluyen aspectos de la Planeación, distribución medida y evolución del espacio de venta con el propósito de encontrar el mejor uso posible desde su totalidad, cada uno de sus departamentos, secciones, hasta un producto individual, sin embargo se reconoce que esta idea funcionará adecuadamente si se toman en cuenta aspectos como la disciplina dentro de la tienda y de la organización; las estrategias a seguir en cuanto a exhibición, productividad, etc.

Para ser más explícito se toma a una tienda de auto servicio, ampliaciones a una cadena de tiendas como un ejemplo de aplicación del presente trabajo.

## 2.2 CONCEPTO DE PLANOGRAMACION

La venta al detalle en cadenas de tiendas, se ha -- presentado como un fenómeno mundial en las últimas décadas de este siglo, estas tiendas en las que prácticamente se vende de todo, desde alimentos, ropa, artículos domésticos, etc., ha experimentado un gran desarrollo en países como México.

Este tipo de comercio de venta al detalle en las cadenas de tiendas, se dió porque los empresarios y - los detallistas en general, se vieron en la necesidad de tener que construir grandes negocios a fin - de lograr economías de escala, ahorro resultante de que se produzca un gran número de unidades utilizando procesos en cadena como el uso de mecanismos de automatización, etc. En este caso nos referimos al ahorro por la adquisición de grandes volúmenes de - mercancía, y a fin de que se logaran altos niveles de productividad en el ciclo de venta al detalle.

En un entorno netamente comercial, la venta al detalle es una industria muy difícil y muy competitiva

por ejemplo, en los Estados Unidos como lo señala - Robert L. Bertlett: "... tenemos demasiadas tiendas y como consecuencia resulta que la competencia es - tremenda...". Este fenómeno se presenta en los Estados Unidos, y ésta es una de las razones principales, por las que cada año muchos negocios detallistas grandes y pequeños se van a la quibra, y esto - si se ve desde un punto de vista lógico, es exactamente como debería de ser. Esto es, si un negocio detallista no es capaz de tener una alta productividad y que por otra parte el no contar o no tener una serie de productos y servicios que satisfagan las - necesidades del consumidor, no tienen porqué estar en este negocio, en el cual la competencia se viene centrando en la calidad, surtido y servicio.

En México, este fenómeno no se ha presentado con ta les magnitudes, pues no es tan grande la competencia de negocios como en los Estados Unidos, sin embargo debido a la situación económica que se ha presentado en los últimos años, las grandes cadenas de tiendas, y en general, la mayoría de los comercios presentan una situación de emergencia, ya que si desean seguir

creciendo y prosperar, tienen que hacer las cosas -  
mucho mejor, lo que implica el ofrecer además de -  
buen servicio, productos de mejor calidad al menor  
precio posible.

Así, el comercio al detalle es una industria que -  
tiene una barrera muy pequeña para poder entrar, ya  
que cualquier persona que desee hacerlo, puede abrir  
una tienda y vender bienes y mercancía al público -  
dando como resultado, incluso que los pequeños deta  
llistas deban de ser más productivos y deban de lu  
char entre sí.

Dentro de este contexto utilizaré el concepto de -  
Planogramación el cual será de gran utilidad si lo  
que se desea es tener una alta productividad, y ésto  
es posible de lograr con ciertas disciplinas a fin  
de poder superarse o sobrevivir en el mercado moder  
no al detalle.

Antes que nada, aclararé lo que se quiere decir con  
el concepto de Planogramación. Esta palabra ha si  
do utilizada primeramente en los Estados Unidos por

consultores de comercios.

Está basado en la disciplina, la obediencia, la asi  
duidad, la actitud, la presencia de signos exteriores  
de respeto conforme a las convenciones estable-  
cidas entre la empresa y sus agentes (H. Fayol Prin-  
cipios de Administración); un PLANOGRAMA es una ima  
gen que se desea tener, un documento esquemático que  
indica a las personas dentro de un espacio de venta  
como debe mercadearse, que tipo de mercancía debería  
estar en los anaqueles, cuanta mercancía deberá alma  
cenarse, cuál debe de ser el aspecto de un anaquel,  
pasillo o sección, cómo debe ser el mantenimiento,  
etc. En otras palabras ES PROPORCIONAR UNA DIREC-  
CION CLARA Y DIRECTA DE CUAL DEBE DE SER EL ASPECTO  
DE UNA TIENDA.

La definición de PLANOGRAMACION, trata básicamente  
de incluir conceptos de planeación, distribución, la  
medida y evolución del espacio de venta, con el pro  
pósito de optimizarlo, desde su totalidad, cada uno  
de sus departamentos, secciones, llegando hasta un  
producto individual. De esta forma, un PLANOGRAMA es

un concepto que NOS INDICA CUAL DEBERIA DE SER LA -  
MEJOR MANERA PARA HACER QUE NUESTRA TIENDA TENGA LA  
IMAGEN QUE DESEAMOS Y MAXIMIZAR EL USO DEL ESPACIO  
DE NUESTRA TIENDA.

La idea de PLANOGRAMACION no es una idea nueva, ésta se ha venido utilizando en muchos Países de Europa y América e inclusive comienza a utilizarse en Países como China y es notorio el arreglo que tiene el supermercado más grande en Pekin, al estilo occidental, el cual es abierto a todo el mundo, como una consecuencia de "La Segunda Revolución China" hecha por Deng Xiaoping. (Revista Time, Enero de 1986).

¿Porqué un PLANOGRAMA o el concepto de PLANOGRAMA se propone como una buena alternativa?. Consideramos que estamos hablando del problema de manejar una cadena de 50 tiendas, un Hipermercado que es una tienda de gran extensión en la que se puede adquirir mercancía de tiendas departamentales y de autoservicio, por ejemplo, si fuéramos los tomadores de decisiones en este caso la toma de decisiones es hecha por la Dirección General, debemos conocer aspectos tales -

como: ¿Quién es nuestro cliente?, ¿Cuál es la canti  
dad de mercancía que estamos en condiciones de ven-  
der y cuál es la rentabilidad de cada uno de los pro  
ductos individualmente?, ésto es estar muy bien iden  
tificados con los objetivos de la empresa en su as-  
pecto comercial, para poder decidir la forma en que  
vamos a mercadear nuestras tiendas. Con este concep-  
to marcamos una idea precisa de lo que vamos a hacer.  
Es importante tomar en cuenta estos aspectos, ya que  
por ejemplo, es muy común que dentro de las tiendas  
se precise un gran desorden administrativo, producto  
de la falta de lineamientos que indiquen cuál es la  
forma en que se quiere que se maneje una tienda, des  
cuidando aspectos de la toma de decisiones, dejando  
ésta a los trabajadores que están en contacto direc  
to con los clientes quienes alteran aspectos como -  
la imagen, acomodo de mercancía, productos a vender  
y estrategias en general de la tienda.

### 2.3 IMAGEN Y DISTRIBUCION

La Dirección General, tiene la responsabilidad de determinar cuál es el aspecto de la tienda, y mientras más tiendas se agreguen será más difícil que un grupo de personas que se dedique a revisar las tiendas, chequen que la tienda funcione correctamente, esto es al ir a visitar tiendas en grandes cadenas, el conocer al personal, checar la mercancía, conocer a la clientela, etc., se vuelve una tarea cada vez más difícil. Por lo tanto, el concepto de un PLANOGRAMA, en el cual se prepara la mejor perspectiva de cómo debe verse una tienda, puede ser logrado mediante el uso de esquemas, en el cual se indique cuál es el aspecto que se desee de una tienda.

Es importante distinguir cuándo este concepto puede ayudar y cuándo tendrá que ser reforzado. Por ejemplo, si hablamos de un supermercado donde existen diversos tipos de mercancías, un PLANOGRAMA funcionará bastante bien en los departamentos que no manejen productos perecederos. Para este caso, con enviar los esquemas a la gente encargada de cada depar

tamento en las tiendas, se le estará entonces indicando cual es la forma en la que se quiere que se maneje la tienda, si ésto es implantado en una cadena de tiendas, entonces tendremos una imagen uniforme de las tiendas. Por otra parte, dentro de la misma tienda, el problema es distinto en los departamentos que manejan secciones perecederas, como por ejemplo carne o productos lácteos, lo que sucede en el piso de venta, y los conocimientos en cuanto a la exhibición de la mercancía, así como el mantenimiento de la tienda es muy importante. Como es sabido productos perecederos como lo son lácteos y carne, determinan de una manera muy importante la reacción de los clientes a todo lo que se encuentre en un MEGAMERCADO O UN SUPERMERCADO. Si estos departamentos no funcionan correctamente, entonces se tiene un problema que difícilmente la Dirección General podrá manejar y es el de la forma no semejante en la que se exhibe la carne o los lácteos.

Para estos casos, es de gran utilidad la información que pueden proporcionar los PROVEEDORES, esto será información impresa o PLANOGRAMA FOTOGRAFICO, que al

venir de los proveedores, en el que se nos dice "ES TA ES LA MEJOR FORMA DE MOSTRAR NUESTRA MERCANCIA", nos proporcionan un elemento de gran ayuda dada su experiencia, si a ésto, se le dá un elemento especial o personalidad, se puede conseguir un buen Plano programa y con esto no se tiene que pensar en la forma en que mejor se verían determinados artículos en la tienda, ya que los proveedores dada su especialización y experiencia lo hacen mejor que nosotros.

Otro aspecto es muy importante, y es el que habría de plantearse, es quién determina la presentación - en general de cada tienda; si es hacia los consumidores, si ésta es en función de la mercancía, la limpieza, el mantenimiento o de la productividad general de la tienda, por ejemplo un artículo que varía de acuerdo a las estaciones, cuando es vendido al - detalle, hay que pensar que estos aspectos son los que producen las utilidades, sin embargo, en una cadena de tiendas por ejemplo de farmacias, quizás es el espacio lo que genera la utilidad, y la mercancía es simplemente un vehículo, puesto que ésta se está resurtiendo constantemente. En el caso de la venta

de ropa de estación o de moda, se está satisfaciendo las necesidades del consumidor y al mismo tiempo se trata de establecer los hábitos de los clientes.

Esto obviamente variará de acuerdo a los objetivos que se tengan en casa empresa.

Casi todas las personas que se dedican al comercio al detalle, quieren como se dijo en un principio optimizar el margen de utilidad y por ejemplo algunos de los más técnicos han recurrido a clasificar las mercancías, un ejemplo de clasificación de mercancías se presenta en el siguiente capítulo. Con las que quieran mayores márgenes de utilidad son las que se les dá un trato muy especial, ya que tienden a colocarse estos artículos en lugares muy visibles dentro de la tienda, dándoseles así posiciones estratégicas dentro de ésta. Los artículos clasificados con márgenes más pequeños de utilidad, se colocan en el centro de ésta en hileras de menor tráfico, siendo llevada esta estrategia a cabo desde un departamento hasta secciones y los mismos artículos o productos individuales. Esta ha demostrado ser -

una forma efectiva de colocar los artículos en una tienda, el problema que nuevamente se presenta, es el de pensar quién nos asegura que esta distribución es la más efectiva en toda una cadena de tiendas, - una vez que se ha decidido que se tiene una posición en general para un artículo. Por otra parte, supongamos que el margen bruto de una tienda es derivado del margen bruto de cada artículo, y que éste no es muy alto. Es lógico suponer que a los comerciantes les gustaría considerar estos márgenes mucho mayores pero si la utilidad viene de cada artículo individual, una vez que ha sido decidida la ubicación general de donde vamos a colocar una mercancía en particular, hay que tomar la decisión de la colocación exacta de cada artículo. Hay que ser muy cuidadosos en la elección de éste, ya que por ejemplo estudios que actualmente se llevan a cabo y uno de éstos es el que se realizó en la cadena de tiendas departamentales "Sears" de E.U.A., en el que se cambió la imagen desde la distribución de la mercancía, cambios en los pasillos y techos y mercancías al nivel de los ojos. (Revista Time, Agosto de 1984), están dirigidos a medir el impacto de hábitos de consumo; -

en ellos se investigan los efectos de la altura a la que se coloca un artículo, si es que éste se coloca a nivel de los ojos, en el suelo o más arriba, - es el mejor lugar para el consumo del artículo. Uno de los primeros resultados han demostrado que la demanda del consumidor para un producto en especial o que la rotación de un artículo va a cambiar notablemente si es que éste es colocado a la altura de los ojos o un poco más abajo. De esta forma queda demostrado que al tatar de decidir donde colocar cada artículo en una tienda o una sección o departamento - en una tienda es muy importante tener presente cuáles serán las estrategias.

## 2.4 ESTRATEGIAS

En primer lugar definir cuál es la estrategia que se va a seguir:

Vender todo lo que sea posible u obtener la mayor productividad que podamos del espacio de venta, para poder de esa manera acaparar todo el mercado de los demás competidores, si esto último es lo que nos interesa. Podríamos considerar parámetros tales como el rendimiento sobre la inversión, la cantidad de margen de utilidad, etc. Esto es lo que desde un punto de vista financiero se tratará de optimizar mediante el logro de altas tasas de venta, la pronta recuperación de la inversión de la tienda, los departamentos o en cada clasificación y en cada artículo, siendo la mejor medida de recuperación de la inversión que se utilice.

En segundo lugar, si es ésto lo que se desea, se presenta el problema de contar con equipos sofisticados de cómputo que ayuden o controlen todo esto. Esto es algo poco probable de encontrar, sobre todo

si tomamos en cuenta que la mayoría de los comercios no son lo suficientemente fuertes como para contar con un equipo de éstos; y por otra parte, también es cierto que en el comercio al detalle en todas partes, no siempre la administración de recursos es igual. En particular en México, en el comercio al detalle se observará que la utilización de equipos de cómputo es muy reciente.

Una vez que se ha tomado la decisión para vender un artículo en particular en una tienda, es necesario determinar qué cantidad de stock de Inventarios queremos tener en la tienda, si es que se desea tener pocos artículos, entonces no se estará preparado para la demanda potencial del artículo, y consecuentemente se perdería la venta, por otra parte si se tienen demasiados de éstos, entonces la productividad va a sufrir una baja, puesto que las tasas de venta en comparación con el inventario en existencia desde el nivel departamental hasta el nivel de la tienda será demasiado bajo, así como el manejo de la cantidad óptima de inventario a nivel de artículo, será responsabilidad del detallista. En muy po

cas empresas del comercio al detalle, se cuenta con un sistema computarizado para este fin, entonces se hace necesario contar con una estrategia de tipo administrativo, para poder hacer frente a este problema, el determinar cuantos artículos debemos tener, va a depender de muchas cosas, esto en la práctica va a depender de factores como por ejemplo: la confiabilidad del proveedor, la demanda ajustada, la temporada, el tamaño del artículo y la frecuencia con que el artículo se vuelve a surtir.

Cuando consideramos el problema de las compras, se tienen también importantes consideraciones por ejemplo, el tratar de conseguir la mejor compra, puede significar en muchos casos el comprar en grandes cantidades y nos lleva a la pregunta de saber si se desea tener más control sobre esta mercancía mediante centros de distribución o no, o si se van a manejar inventarios en la tienda y así obtener una menor -- economía de escala.

El nivel al que se tomen estas decisiones, debe ser a nivel general si se trata de una tienda, en el ca

so de una cadena de tiendas, ésta se hará en la Casa Matriz u Oficinas Generales, por el Consejo de -  
Administración.

## 2.5 LIMITES

Es importante hacer una aclaración de los límites - que tiene la PLANOGRAMACION; ésta en sí, nos tratará de decir cuál es el aspecto de una tienda a gran detalle, no puede decirnos cuál es la forma óptima de como llevar a cabo las compras, ni como el optimizar aspectos administrativos de operación, como - son los gastos de distribución, etc. En sí la PLANOGRAMACION tratará de aumentar o administrar las - utilidades departamento por departamento, clasifica ción por clasificación, artículo por artículo. Con sideremos el siguiente ejemplo: Sea una tienda cu quiera en la cual es encontrado frecuentemente el - desorden en la exhibición y acomodo de la mercancía, los cuales son provocados por el exceso de stock de inventarios (ésto generalmente ocurre en un organis mo en el que se tiene poca organización), los emplea dos por lo regular no se preocupan por llevar la mer mercancía adicional a la bodega, sino que por comodidad se le encuentra espacio para ésta en algún anaquel y para esto generalmente lo que se hace es no poner la mercancía en su sitio asignado, sino que se le co

loca en lugares que corresponden a otras mercancías, propiciando el desorden en la colocación de éstas. Ahora bien, si la mercancía está en el piso de ventas, se podría pensar debido a los controles que se tienen en las bodegas, que han aumentado las ventas de esa mercancía y que por consiguiente ha aumentado la demanda para este producto, lógicamente, se pensaría en enviar más mercancía a la tienda, y así el problema se agrava creando una cadena. Esto sucede en cualquier empresa en las grandes ciudades, como en cualquier ciudad del país, y el problema toma dimensiones de llegar a confundir a los compradores, que en última instancia son los responsables de la cantidad de inventarios de mercancía, por lo que una computadora nos va a poder controlar lo que sucede en la tienda.

De esta forma trato de mostrar mediante un ejemplo, como se puede confundir hasta el mejor sistema de información, al darle ventas altas pero que en realidad son artificiales, afectando también las ventas de los artículos que se hacen contiguamente. Así la PLANOGRAMACION nos puede ayudar a optimizar los espa

cios de venta; ya que proporcionará la información correcta a las personas que toman las decisiones en cuanto a compras y distribución.

## 2.6 DISCIPLINA

Como anteriormente se dijo la disciplina (pág. 65 ), es un aspecto muy importante, y esta es una cuestión que no es muy común de encontrar en los comercios al detalle del país. La DISCIPLINA en la tienda nos - permitirá al observar por ejemplo a un anaquel, el tener un concepto claro de lo que éste debe contener, de cuál debe de ser su aspecto, es decir, en general cómo debe de ser de acuerdo a los lineamientos de la cadena de tiendas. De esta manera el Jefe del Departamento, puede ser guiado, al tener una imagen de - cuál debe de ser el aspecto que deban guardar los - anaqueles en el departamento, así cuando un supervi sor llega a la tienda, el anaquel tiene que mostrar un determinado aspecto, o si no, se tiene un problema de organización. Esto es útil cuando en el ejem plo citado anteriormente en el que la mercancía en exceso era colocada fuera de su lugar, se pudo controlar ésto, ya que si se tiene la imagen de lo que debe de ser, entonces el exceso de mercancía es obli gada a llevarla a la bodega, y la gente encargada - del mercadeo, va a tener información confiable en -

cuanto a ventas por artículo y esto por consiguiente ayudará a la distribución adecuada por espacio para cada artículo, así podemos extender esta idea a todos los artículos, a las secciones, departamentos y de toda la tienda en general.

Es importante señalar que si tenemos un PLANOGRAMA, el cual contiene listas y diagramas de todos los artículos que se deban tener en la tienda, departamento por departamento, sección por sección, y si tenemos un PLANOGRAMA que nos muestre su aspecto, es -- claro que esto significará una ayuda muy importante para la dirección. Así en cuanto al manejo de la tienda, el gerente de distrito o alguna persona responsable que llegue a la tienda con PLANO en su mano, de como debe estar la tienda, y si la tienda no tiene el aspecto que se encuentra en el plano, él -- se dará cuenta de manera rápida en donde están las diferencias. La disciplina a nivel tienda significa que la información que obtenemos ya sea en forma manual, de centros de cómputo o de los centros de -- distribución, sea información confiable y por lo -- tanto podemos actuar en base a ella y así poner en

práctica cualquier plan que pueda mejorar nuestras utilidades con el tiempo, porque cuando tenemos disciplina, la labor de administrar es mucho más sencilla. Así dos factores como lo son la disciplina y el contar con un PLANOGRAMA, facilitan la administración de una tienda.

## 2.7 AUTOMATIZACION

El contar con los factores que acabo de mencionar, facilitan la tarea de automatizar la información que se genera o los procesos que se realizan. Es común encontrar en la práctica equipo de cómputo para alguna empresa, pensando que ésto incrementará la eficiencia de la operación, sin embargo, lo único que se tiene es información que se genera más rápidamente, no encontrando el orden que permita que se trabaje correctamente, así pues la disciplina tiene que implementarse primero, al tener disciplina dentro de una tienda, o siendo más ambicioso de toda una cadena de tiendas, en la que cada una de las tiendas tiene la misma distribución, y que sus operaciones tienen una organización que es eficaz, entonces es el medio propicio para que se pueda aprovechar la tecnología.

Cuando se habla de tecnología en comercios al detalle, se piensa que se habla en función de la instalación de terminales en los puntos de venta o en los Scanners que son sistemas de registro de la mercan-

cía en forma automática, mediante la lectura hecha por un rayo laser. Más información al respecto se presenta en el anexo; o marcadores automáticos de mercancía, sin embargo, hay muchas cosas que se pueden hacer en una cadena de tiendas antes de requerir de tecnología computarizada, por ejemplo, dentro de una tienda disciplinada, se puede tener una visión muy clara de la disposición de la tienda, se pueden preparar etiquetas para los anaqueles usando marcadores portátiles.

En cuanto al control de inventarios, es mucho más fácil hacerlo caminando por la tienda y así preparar los resurtidos, cuando lo que se tiene que hacer es buscar un agujero dentro del anaquel, si la tienda es disciplinada, el número de lugares vacíos corresponderá a los artículos faltantes, y así, si la disciplina no solamente está en el piso de ventas, sino en todas las partes de la tienda, es fácil también tener un control en la bodega, y así hacer eficientemente los pedidos o resurtidos o lo que sea necesario. En los Estados Unidos, por ejemplo, la industria de supermercados, ha adoptado este en-

foque en lugar del enfoque que representaría instalar terminales en los puntos de venta que tan rápidamente se ha extendido en todo el mundo. En otras palabras, supongamos que deseamos tener una buena información de mercadotecnia, esta información por mejor que sea procesada, no va a tener valor si es que no se produce en una tienda disciplinada, y por lo tanto, instalar terminales en los puntos de venta no resulta una buena solución.

Cuando se habla de una tienda que opera eficientemente, se refiere a una que tiene grandes cantidades de información que salen de la computadora, pero la verdad de la cuestión es que se habla de una tienda que está bien organizada y lo que se entiende por un PLANOGRAMA. Esto significa que si utilizamos procedimientos o métodos tradicionales establecidos por la administración para el control y recolección de la información, podemos obtener la mayor parte de la información que necesitamos para administrar una tienda o una cadena de ellas, sin tener sistemas de información demasiado sofisticados.

## 2.8 METODOLOGIA Y LAY OUTS

Lay Out es la ubicación de equipo, maquinaria, etc. así como la disposición de espacios necesarios para el movimiento y almacenamiento de materiales, artículos, etc.

Vamos a hablar un poco acerca de como se elabora un PLANOGRAMA, de una manera muy general. El objeto - de un PLANOGRAMA es distribuir espacio no mercancía, espacio a departamentos, secciones y artículos de - mercancías, mejorando la productividad por metro cuadrado (margen bruto por metro cuadrado en una tienda).

Es importante el hecho de que la Dirección General, al tomar la decisión de tener un nuevo departamento, sección o artículo dentro de la tienda, tengan la - conciencia de que tienen que generar tanta utilidad bruta por metro cuadrado que cualquier otro departamento, sección o artículo de la tienda, esto es parte de la disciplina. Así, el objeto del PLANOGRAMA es MARCAR, digamos, clasificación y departamentos - de artículos dentro de la propia tienda.

### 2.8.1 INFORMACION LOGICA

Para preparar un PLANOGRAMA, es preciso contar con planes del piso de venta de la tienda (Lay Out), hay que saber cuál es la disposición que se tiene de -- ella, se requiere de información estadística acerca del rendimiento de los artículos y de los departamentos; y si esta información no es obtenida o no se tiene información confiable en cuanto a lo que se ofrece en ella, como ocurre en muchos casos, quiere decir que la carencia de esta información hace que se dependa del Display que es la forma en la que se exhibe la mercancía existente o en la intención de las personas, ésto es lo mismo que tratar de operar en base a "corazonadas" y consecuentemente cualquier enfoque que se haya dado para la asignación de espacio, carece de cualquier fundamento, a menos que ésta haya sido asignada en base a la experiencia, lo cual como es obvio tiene un costo demasiado alto.

Otros aspectos que son importantes para la formulación del PLANOGRAMA son los Insumos Cualitativos de los comerciantes como los niveles de calidad, nor--

mas de control, etc., el escuchar a los clientes de la tienda, identificar plenamente quién es el cliente, y que es lo que quiere. También necesitamos información detallada acerca de los resurtidos, las - cantidades por cajas, hasta llegar a detalles tales como los pesos y dimensiones de cada artículo, etc.

Esta distribución la podemos efectuar tomando en - cuenta los siguientes principios:

- Integración.- En el cual la distribución debe - considerar el equipo, personal, la posición de cada departamento o sección respecto a los demás.
- Flujo.- El cual considera el tráfico que se genera por los clientes a través del piso de ventas.
- Flexibilidad.- Que se adopte a las condiciones - cíclicas de las ventas durante el año con el mínimo costo (por cambios de temporada, efectos aleatorios, tendencias a la baja, nuevos productos, - etc.).
- Utilización de Espacio.- La distribución debe - buscar economías mediante el uso efectivo del espacio disponible.

Con toda la información que se haya obtenido, junto con la localización del área por distribuir, podemos proponer una solución a través de distribución por bloques.

### 2.8.2 ANALISIS DE ALTERNATIVAS (Solución a Bloques)

En esta etapa se analiza la información recabada y se proponen alternativas generales (a bloques) en base al estudio de la estacionalidad de la mercancía y las relaciones entre secciones y departamentos, posteriormente podemos seleccionar una de ellas que se detallará. La secuencia que se propone es la siguiente:

- a) Determinar el espacio necesario aproximadamente, contando con la siguiente información:
  - Metro cuadrado por sección.
  - Identificar el área destinada a exhibición.
  - Identificar el área destinada a pasillos, entradas, cajas, etc.
  - Calcular el área de cada departamento en base a la información obtenida.
  - Productividad por sección, con datos históricos de cuando menos 3 años.
  - Metro cuadrado por departamento, dividiendo el área disponible entre la venta óptima que se pretenda lograr.

Una vez que se tiene toda la información, el siguiente paso es realizar el análisis de dicha información y proponer alternativas que optimicen los resultados de las ventas.

Para facilitar esto, es posible emplear un diagrama de relación, desplazamiento e inclusive algún método de programación lineal, haciendo la observación que todos ellos deben ser tomados como herramientas de análisis, ya que parten del estudio de modelos restringidos y que por lo mismo están limitados.

El resultado del análisis anterior debe ofrecer por lo menos 3 alternativas de distribución, cada una con sus respectivos planos que muestren el flujo de ventas de mercancías.

### 2.8.3 RELACIONES

Una vez terminado el acomodo del área productiva en base al "Análisis de Flujo de Ventas", se procede al acomodo de Servicios de Seguridad, Estética, Normativos, etc. de las áreas de trabajo del personal.

Un método para el acomodo de los servicios, que considere a los elementos antes citados, es el de DIAGRAMA DE CORRELACIONES, en el que se cumple con el principio de Integración.

Este Diagrama, es un cuadro en el que se anotan todas las áreas o actividades que se desean analizar, cada una de ellas respecto a las demás, siendo además, importante ponderar la relación y las razones que se tienen para ello.

Cálculo de los departamentos o secciones centrales. Este se hace con el objeto de determinar el departamento o sección que tenga más importancia con respecto a los demás. Esta clasificación puede estar basada en las mercancías de más alta utilidad, o en

mercancías que tengan una alta rotación de inventarios, ya que al centrar la atención en estas mercancías, se puede hacer una distribución de acuerdo a nuestros objetivos.

#### 2.8.4 DIAGRAMA DE CONEXIONES

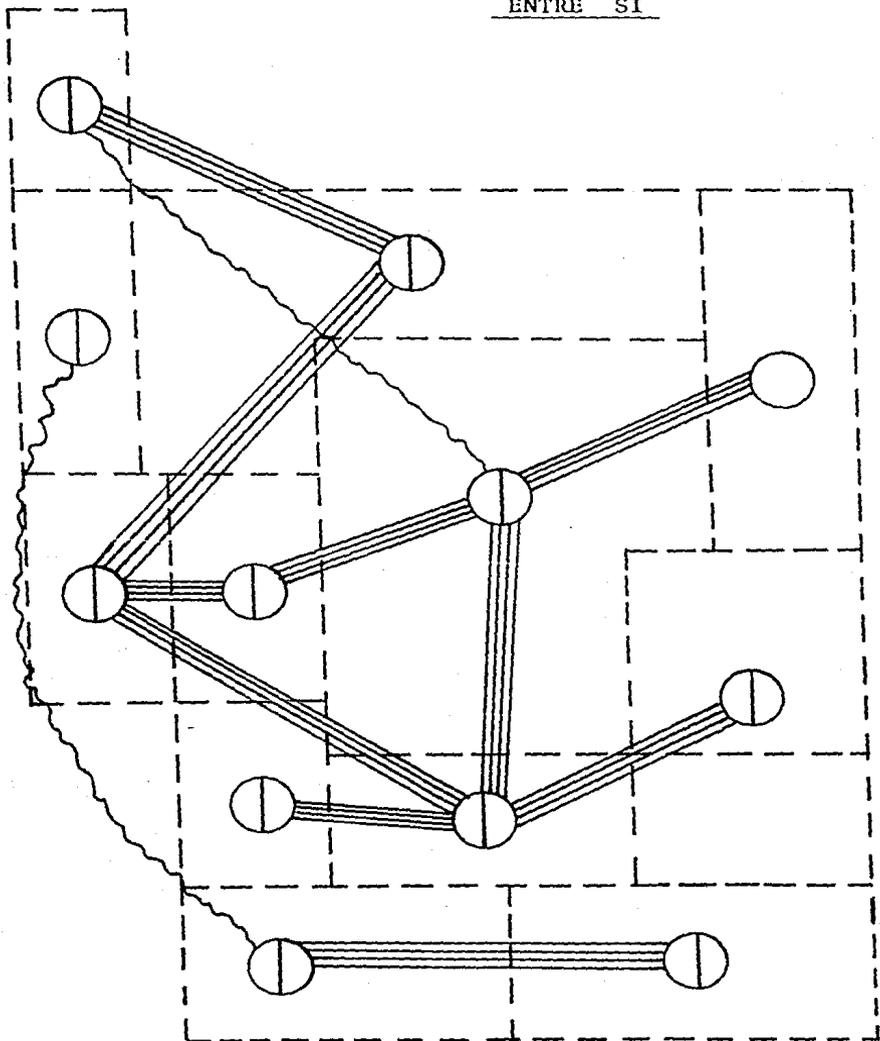
El siguiente paso es graficar estos mismos datos de manera que nos aproximemos a las alternativas o bloques que cumplan con las relaciones estipuladas en el Diagrama mencionado, ésto es hacer un acomodo geográfico atendiendo a las necesidades de cercanía o lejanía estipuladas.

Este se inicia dibujando el departamento central en el lugar más favorecido usualmente al centro del espacio disponible con el fin de poder acercarle a su alrededor todos los departamentos que están interiormente relacionados con él, o lo contrario, alejarle los departamentos que no sean deseables cerca de él.

Ya que se tiene el lugar del departamento central, se pueden colocar todos los departamentos que guarden una relación crítica o sea que es indispensable su cercanía o bien que es indeseable que estén juntos. Hecho esto, se revisa toda la tabla de relaciones a fin de ir anotando y colocando los departamentos que no aparecieron en la primera etapa gráficamente.

Es probable que no se obtenga la colocación geográfica acorde a las relaciones especificadas, por lo que será necesario hacer otro Diagrama que corrija los errores del primero y así sucesivamente hasta lograr un esquema aceptable, el cual se convierte en una alternativa una vez que se le asignen a cada departamento los metros que requiere.

DIAGRAMA DE CONEXIONES DE  
ACUERDO A LA RELACION QUE  
GUARDAN LOS DEPARTAMENTOS  
ENTRE SI



## 2.9 SISTEMAS COMPUTARIZADOS DE ANALISIS

Como se pudo apreciar en los sistemas normales expuestos anteriormente, en ellos se trata de que a partir de una información básica, se proponga una primera solución, la cual se critica o evalúa y da lugar a otra proposición que soluciona parte de los inconvenientes o problemas detectados en la anterior y que lo mismo al evaluarla resulta mejorada.

El proceso se repite de la misma manera hasta encontrar la Mejor Alternativa, con lo que se elaborará el Diagrama o Plano a Bloques.

Este proceso manual ha dado lugar al desarrollo de un programa, el cual en principio logrará analizar en forma más exhaustiva, una mayor numeración de proposiciones en base a cambios sistemáticos en la distribución.

Dentro de estos destacan cuatro programas de distribución que son:

1. CRAFT (Computerized Relative Allocation of Facilities Technique).

2. CORELAP (Computerized Relation Ship Lay-Out Program).
3. AIDEP (Automated Lay-Out Design Program).
4. RMA (Richard Muther Associates).

Se describe a continuación el Método CRAFT, ya que es representativo de los métodos anteriormente mencionados. Una mayor información acerca de los otros métodos se encuentra en el libro "Administración y Dirección Técnica de la Producción" de E.S. Buffa.

### 2.9.1 DESCRIPCION

El programa es similar en concepto, al método por medio del cual un algoritmo de programación lineal converge en una solución óptima, el cual toma los datos del posible tráfico de mercancías de una proposición a bloques, además del manejo de costos generados por las ventas, obtiene una evaluación económica de la proposición.

El programa inicia con una proposición inicial, la cual puede ser el plano de la distribución existente o una solución arbitraria. Con ellos, se calculan los departamentos centrales y el costo total generado por las ventas, para esa proposición. Como siguiente paso, el algoritmo pregunta ¿Qué cambio resultará en los costos?, con ello la localización de los departamentos es cambiada y los costos por las ventas son recalculados. El resultado, ya sea en aumento o disminución, es archivado como diferencia.

El programa prosigue preguntando a fin de realizar

otra serie de confirmaciones, recalculando los costos y archivando las diferencias; una vez agotados el número de posible de cambios pares (o de tres), el programa escoge el escenario que obtenga la mayor resolución de costos y procede a realizar el cambio de localización de los dos departamentos en el Diagrama o Bloques Inicial, imprimiendo el nuevo proyecto con los nuevos costos de manejos de mercancía.

Este procedimiento es repetido dos, tres veces, etc. hasta indicar que ningún cambio en la localización puede reducir el costo que generen las ventas, momento en el cual el proyecto a bloques final es impreso y da pie a un proyecto detallado.

El programa puede manejar hasta 40 centros de actividad teniendo impuestas las siguientes restricciones más importantes:

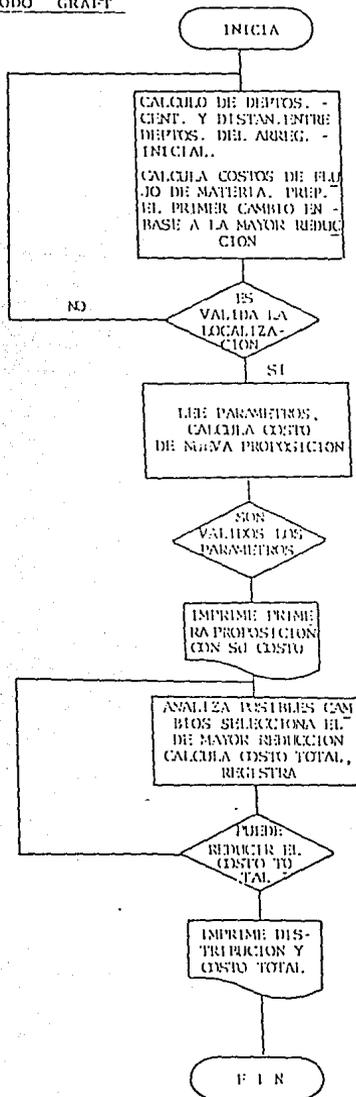
- a) Asegurar la localización de ciertos centros de actividad, los cuales no tienen oportunidad de ser cambiados por su importancia, imagen, etc.

b) Considerar diferentes necesidades de espacio entre los diferentes centros de actividad.

A continuación el Digrama de Flujo de este Método:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL

METODO GRAFT



## 2.10 DESARROLLO A DETALLE DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA

En esta etapa se llegará a definir la localización específica de cada artículo y mobiliario en tamaño y forma, que debe incluir; se puede realizar en un plano a escala o bien mediante una maqueta.

### 2.10.1 INSTALACION DE LA DISTRIBUCION APROPIADA

En esta etapa se incluye la realización de todos los planos que sean necesarios y se requiere un completo conocimiento del total de productos que se venden en la empresa, así como la tendencia que han tenido en cuanto a cambios en el gusto del consumidor, tanto en el presente como en el pasado, ya que ello puede tener repercusiones imperantes en la disposición de la tienda.

Se requiere saber cuáles son las tendencias de consumo de nuevos productos, tanto de los que están por lanzarse, como de los proyectos, también es necesario saber cuáles son los planes para retirar un producto del mercado.

Ahora bien, consideremos el caso de contar con una cadena de más de 50 tiendas, es lógico suponer que se encontrarán tiendas grandes, tiendas chicas y algunas medianas, encontraremos un tamaño no uniforme en ellas, porque éstas están establecidas en mercados con diferentes ambientes, de esta forma no se --

puede creer que un solo PLANOGRAMA servirá para esta cadena de tiendas, siendo necesario contar con 4 o - tal vez 5 diferentes PLANOGRAMAS, un A, un B y un C, para los diferentes tipos y tamaños de tiendas que - estén operando. En un plano para cada tienda, se hará un diagrama a escala, departamento por departamento, dividiendo en secciones que a su vez se dividi-rán por clasificación, en todo tipo de espacios. Así como contamos con un plano, sabemos cual es el - tipo de tienda y luego con una lista completa de los artículos que se venden en la tienda, asignarlos al diagrama. Esto es posible realizarlo manualmente o se puede hacer que los comerciantes enfoquen artícu- los y clasificaciones.

El aspecto de la tienda es una práctica que puede - ser muy saludable en la lucha por un mejoramiento en el negocio. Es muy importante el no solo pensar en la forma de cómo se lleva a cabo las medidas de hi- giene y seguridad que deben tener los negocios, sino que también hay que pensar en la forma de hacer atrac- tivos los productos al cliente. (Tipo de envoltura, presentación, iluminación, etc.).

## 2.10.2 IMPLANTACION

Supongamos tener el caso de una tienda en particular, si quisieramos aplicar el concepto de PLANOGRAMA a un determinado artículo, elijamos a un distribuidor de alimentos enlatados; se le pedirá a éste que realice un diagrama en donde se vea claramente la distribución de cada artículo; esto puede hacerse en una hoja de trabajo en la que esta distribución sea identificada por etiquetas; las mismas que se pueden incluir en el PLANOGRAMA general. Ya que se han presentado las mejores formas de presentar la mercancía, habrá de tenerse una discusión de esto con las gentes de la tienda, en la que su experiencia tendrá un peso muy fuerte. Teniendo los resultados de como deben de verse todos los artículos en cada clasificación y en cada departamento. Habiendo analizado también la rentabilidad por metro cuadrado y en general todos los factores de productividad que se crean necesarios, para que se construya un PLANOGRAMA que contenga toda esta información.

## 2.11 LA DISTRIBUCION PROTOTIPO

Será probada en una de las tiendas. Esto puede ayudar para las tiendas en las cuales no se tiene un concepto claro del tipo de tienda que se quiere. Cuando se hace esto en una tienda, puede implantarse a todo el grupo de tiendas, puede hacerse esto de una manera sencilla, incluso tomando fotografías de lo que hemos construido, para que luego estos PLANOGRAMAS sean enviados a las demás tiendas, con indicaciones para poder instrumentarlos, elaborándose a su vez sistemas de resurtido y operación.

La información acerca de las cantidades que se han generado con el uso del PLANOGRAMA existente, la podemos alimentar a una computadora, con el fin de que ésta nos indique los resultados de lo que estamos haciendo, si es que éstas se están utilizando, pueden ser alimentadas con los niveles de servicio que queremos tener para el cliente como lo cual es el inventario que vamos a tener a nivel de artículo y en general, todos los factores que se deseen controlar. De esta forma, con los resultados se puede ela

borar un nuevo PLANOGRAMA, el cual a su vez podrá -  
ayudar a controlar los niveles de productividad que  
se deseen.

Los resultados que se pueden obtener serán muy pare-  
cidos al PLANOGRAMA que finalmente ha sido propues-  
to con resultados muy similares en cuanto a la cla-  
sificación de mercancía, cantidad de productos, esto  
es, en otras patabras, se puede tener los mismos ni-  
veles de servicio al cliente que se proponga siempre  
y cuando la tienda opere eficientemente.

Un aspecto muy importante es el aspecto PSICOLOGICO,  
con el cual se le crea determinados estados de ánimo  
a los clientes. Uno de estos estados de ánimo -  
es el que crea el sentimiento de ABUNDANCIA, más in-  
formación se encuentra en el anexo, el manejar ac-  
tualmente una cantidad grande de inventarios como -  
la que es necesaria para crear este ambiente en los  
anaqueles. Se puede pensar que los clientes no van  
a comprar, tanto si no se tiene suficiente cantidad  
de mercancía en el anaquel como para abrumar al --  
cliente. Sin embargo, podemos pensar que existe una

enorme oportunidad para aumentar las ventas al utilizar el espacio que se ha creado en la tienda. Así mismo, vamos a aumentar la productividad porque el margen bruto en pesos generado o por los inventarios va a aumentar automáticamente, de hecho ésta va a duplicarse. También la disciplina estará presente y habrá una mejoría sustancial en la productividad.

En los Estados Unidos, se han desarrollado algunos programas que pueden servir de apoyo a un PLANOGRAMA y de los cuales se habló en la sección de los -- Lay-Outs, sin embargo, cuando se habla de la distribución del espacio a un nivel nuevo, por ejemplo si tratamos de acomodar frascos o botellas en un anaquel, las características de éstos deben ser tomadas en cuenta, así como la forma en las que se pueden - colocar, es decir una sobre la otra, presentando -- planos detallados o un conjunto de planos con distintas combinaciones en las que se puedan acomodar, esto con la ayuda de la Ingeniería, podría formar parte de un sistema de cómputo, el cual sea tan real - que pueda asemejar una fotografía, proporcionada de acuerdo a la información que sobre este artículo se

alimento, este plano puede ser utilizado para colocar el display y de esta forma se puede trabajar con sistemas que posiblemente se estén implementando o que ya han sido implementados, en otras palabras se puede pedir que se imprima el esquema de cómo debe distribuirse la mercancía, asimismo, puede proporcionar información de apoyo acerca de la clasificación de utilidades por metro cuadrado, por espacio o por metro cuadrado inclusive de anaquel.

Con un sistema de este estilo se puede crear un informe acerca de las comparaciones entre diferentes alternativas de PLANOGRAMAS, se puede pedir un reporte o cédula de productividad básico de nuestra tienda y de nuestro PLANOGRAMA. Esta es una información muy valiosa, la cual no requiere de un equipo muy grande de cómputo para realizarlo; una vez que se logra también una mejoría de productividad al implementar esta disciplina básica en departamento por departamento hasta toda la tienda, teniendo así un mayor beneficio de productividad que nunca antes, porque ahora finalmente se ha fijado lo que tratamos de hacer.

## 2.12 CONCLUSION

Los beneficios de la PLANOGRAMACION son bastante obvios, más que nada si éstos son llevados a situaciones reales en empresas de nuestro País, como pueden ser no solamente Supermercados, Farmacias, etc., si no todo tipo de tiendas, éstos pueden tener como en el caso de algunas empresas de los Estados Unidos, en las que se han comenzado a utilizar el concepto de PLANOGRAMA, se les ofrece un resultado tal como la reducción de un 25% en la cantidad de inventarios que se tiene que mantener, reducción de entre un 15 o 20% de costos de mano de obra, porque se dinamiza y disciplina la administración de una tienda, la cantidad de tiempo que se tiene de la rotación de inventarios, se duplica, las ventas por consiguiente se ven incrementadas por un display de mercancía de alto nivel y el margen bruto de utilidad se aumenta - porque se está pensando de una manera que combina - la experiencia, el sentido común y la técnica en Cómo y Dónde colocar nuestros artículos que tienen las utilidades brutas más altas.

Lo que finalmente se puede señalar es que no es ne-

cesario tener equipos sofisticados de cómputo, o que se tenga que ser muy técnico para poder usar un PLAN NOGRAMA. Con disciplinas básicas en el mercado de los comercios al detalle, la gente sobre todo de co mercios pequeños pueden ser altamente competitivas y así no solamente subsistir sino que aumentar sus utilidades.

La PLAN NOGRAMACION es sentido común como lo señalan los consultores de detallistas en Estados Unidos y es cierto, algunos lo han estado haciendo durante - más de 20 años, es un enfoque para administrar un - negocio y así optimizar un espacio de venta, dando como resultado traer disciplina a los comercios al detalle e incrementar las utilidades.

**C A P I T U L O   I I I**

**GENERALIDADES DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO**

### 3.1 INTRODUCCION

Como ya se mencionó una aplicación práctica de los conceptos anteriores se puede tener en cualquier tipo de tienda, por lo que es importante que antes de continuar con el presente trabajo, se mencionen una serie de aspectos que de alguna u otra manera intervienen directamente en ella.

Este capítulo principia con una clasificación de tiendas desde diversos puntos de vista, para continuar con la descripción de la estructura organizacional que se tendría de una tienda de autoservicios.

Se menciona un ejemplo de clasificación de mercancías para una tienda de este tipo, pues es importante para visualizar a que tipo de mercancías se hace referencia cuando se habla de una tienda de autoservicio como un espacio de venta; para que finalmente se enuncien la relación que guardan la tienda-clientes-proveedores.

### 3.2 CLASIFICACION DE TIENDAS

Comenzaremos por definir lo que se entiende por una tienda como:

"Aquella donde se ejecuta dos funciones esenciales: compra y venta de artículos o productos conjuntados en una sola unidad".

Para nuestros fines es necesario contar con una clsificación de éstas:

1. Por su volúmen de ventas. Ya que en ésta se puede llevar a cabo grandes operaciones comerciales en un espacio pequeño o viceversa, un ejemplo de esto lo tenemos en las Joyerías.
2. Por el giro de ésta. En nuestro caso la tienda estará clasificada dentro de las empresas de servicio.
3. Por su tipo. Es decir, atendiendo a las características que presenten cada una de acuerdo a lo que se vende. Estas se pueden clasificar en:
  - a) Pequeño comercio.- Dentro de éstas se puede

encontrar a la mayoría de los comerciantes, como ejemplo de éstos se pueden citar a las tiendas de abarrotes, ferreterías, papalerías, etc.

- a) Bienes de consumo duradero.- En estas tiendas se puede encontrar artículos que procuren el patrimonio y bienestar familiar, en ellas se pueden adquirir por ejemplo artículos de línea blanca y electrónica.
  - c) Departamentales.- Estos son comercios que reúnen en un solo lugar diversos tipos de mercancías clasificadas por departamento. Un ejemplo de éstos son los almacenes en los que se encuentra ropa, libros, aparatos eléctricos, etc.
  - d) Autoservicio.- Estos también tienen características de las tiendas departamentales, solo que como su nombre lo dice, la principal característica es la ausencia de vendedores. En esta subclasificación encontramos a los supermercados, algunas farmacias, etc.
4. Tipo de Cliente. Por el nivel socioeconómico de las personas a quienes es dirigido el produc

to. En esta clasificación se contemplan sus necesidades, el nivel de ingresos, gastos, preferencias, etc.

5. Tamaño.

- a) Chicas.- Donde se encuentran la mayoría de las tiendas con menos de 500 M<sup>2</sup> de espacio de venta y que es el lugar donde se efectúan las ventas, cuyas limitaciones están representadas en función al número o cantidad de mercancía exhibida y al tipo de presentaciones existentes, mientras más mercancía se exhibe, más metros cuadrados de espacio son requeridos (A. de los Santos).
- b) Medianas.- Entre 500 M<sup>2</sup> y 2,000 M<sup>2</sup> de espacio de venta.
- c) Grandes.- Más de 2,000 M<sup>2</sup> de espacio de venta. En donde por su tamaño también son llamados Hipermercados o Megamercados.

Es importante aclarar que las tiendas presentan distintas características de acuerdo a lo anteriormente descrito.

6. Privado o Estatal. El objetivo de ambas es ven

der bienes de consumo, solo que la primera es -  
lucrativa y la segunda busca incrementar el po-  
der adquisitivo de la comunidad.

### 3.3 DESCRIPCION DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO

Estructura.- De acuerdo a la clasificación hecha por G. Gómez (1981), la estructura organizacional de una tienda de autoservicio es la siguiente:

- Gerencia General.- Establece normas particulares de operación, con el Consejo de Administración, formula objetivos políticas y normas. De esta Gerencia dependen la Gerencia de Adquisiciones, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Administración.
- Gerencia de Adquisiciones.- En la cual hay un departamento de compras, que se encarga de la relación directa que hay entre los proveedores, para establecer los artículos que se van a surtir, qué pedidos se pueden hacer, los descuentos que van a otorgar, a qué precio se van a comprar los artículos, etc. En él también se reciben los aumentos que afectan a los artículos para su compra y se hacen los pedidos a los proveedores.
- Gerencia de Operaciones.- En la cual hay un departamento de ventas y un almacén. De todos los

pedidos hechos a la Gerencia de Adquisiciones, - la mercancía es recibida en almacén, checada contra factura y pedido. De tal forma, que si un artículo no fué solicitado, éste no se recibe, y en la factura respectiva, se rechaza. Una vez - que se recibió la mercancía, esta Gerencia envía todas las facturas a la de Administración, anexando notas de cargo por devoluciones, notas de cambio de mercancía a proveedores, pedido abierto - por rotación de artículo, etc. Entre sus funciones la Gerencia se encarga de la operación de la tienda en piso, es decir, de las cajeras, los intendentes, define el número de cajas registradoras que deben estar funcionando, atiende las devoluciones de los clientes, pide abastecimiento de mercancía al almacén, avisa a la Gerencia de Adquisiciones qué mercancía necesita, para que - proceda a su requisición, lleva un control de -- precios para saber cuál es el de venta, dá autorización para el mercado de mercancía, etc.

- Gerencia de Administración.- Cuenta con cuatro departamentos: Contabilidad y Presupuestos, Tesorería, Personal y Procesamiento de Datos. Esta

Gerencia se encarga de llevar toda la parte administrativa de la tienda, para lo cual divide sus funciones en:

- a) Personal. En este Departamento se recibe toda la información referente a las personas que laboran en la tienda, esto es, control de asistencia, altas y bajas del personal, prestaciones, etc.
- b) Tesorería. Este Departamento es el encargado del pago a los proveedores; cuando el departamento de contabilidad ha realizado las facturas turna a este departamento cuales deben de pagar, en qué fecha, y define si se pagan o no. Remite notas de cargo por pronto pago, o bien cambios de fecha. Requiere de un programa de pagos y un reporte de compromisos de facturas a pagarse. Dentro de sus funciones está el pago de nómina al personal de la tienda. Cuando ya ha pagado a los proveedores, avisa a contabilidad para que registre el movimiento.
- c) Contabilidad y Presupuesto. Este Departamento tiene como función registrar en forma contable toda la información que se recibe de las otras

Gerencias, Departamentos o de la misma Gerencia, verificándola, establece también normas de actualización a los archivos.

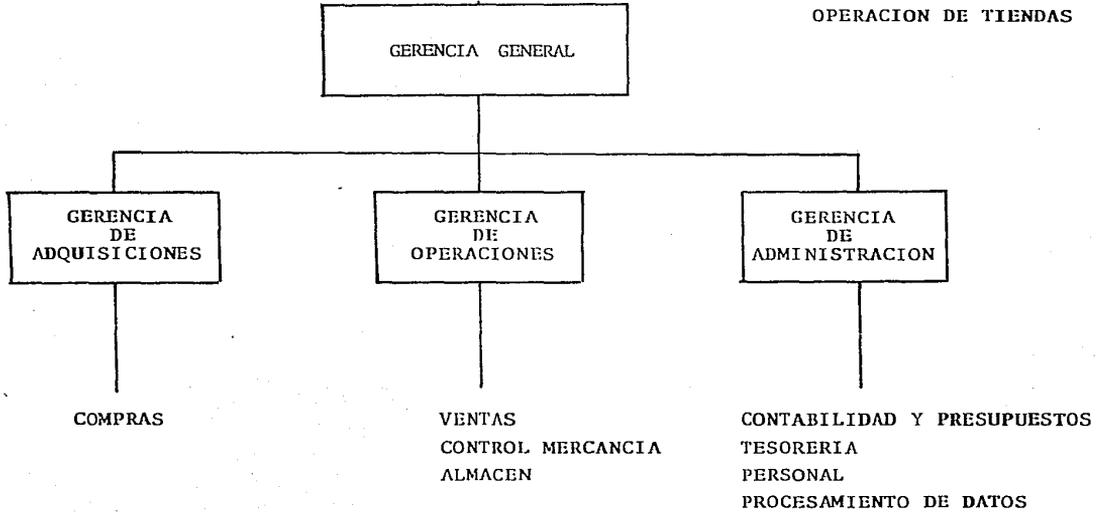
- d) Procesamiento de Datos. Este departamento tiene a su cargo el control y ejecución de todos los procesos, ya sea en forma manual o en la computadora, así como la captura de la información generada por las distintas Gerencias o Departamentos.

La estructura anterior, es la mínima requerida para que opere una tienda de autoservicio; sin embargo de acuerdo a las características de la tienda, pueden existir otros Departamentos o Gerencias, por ejemplo para una empresa puede ser de gran utilidad un Departamento de Mercadotecnia y Publicidad, en el que se estudien las características del mercado, las relaciones con los clientes, los distintos tipos de mercancías, la forma en que se incremente la penetración de mercado, etc. Otros Departamentos pueden ser: El de Logística, el cual se encarga de optimizar las operaciones en la tienda, y el Departamento Legal que se encarga de todas las relaciones de ca-

rácter legal y fiscal que la tienda requiera para -  
su funcionamiento.

A continuación se presenta el organigrama de la oper  
ración de la tienda.

**ORGANIGRAMA DE LA  
OPERACION DE TIENDAS**



### 3.4 CLASIFICACION DE MERCANCIAS

Existen muchas clasificaciones de mercancías, ya que éstas varían de acuerdo a los lineamientos que marque el Consejo de Administración y/o Gerencia General, sin embargo, en una tienda de autoservicio, se presentan la mayoría de las Areas y Departamentos siguientes:

AREA DE ARTICULOS	DEPARTAMENTOS
1 Perecederos	- frutas - verduras - pescados y mariscos - slchichonería - carnes - lácteos
2 Supermercado	- abarrotes - artículos de aseo y limpieza
3 Mercancías Generales	- ferretería - juguetería - deportes y equipaje - artículos del hogar - discos y libros - línea blanca - artículos navideños - fotografía

## 4 Ropa

- tabaquería
- regalos
- perfuería
- papelería
- autos
- jardinería
- caballeros
- damas
- niñas y jóvenes
- niños
- bebés
- zapatería
- mercería
- blancos
- telas
- cortinas

### 3.5 - Relación de la tienda - Clientes - Proveedores

Cualquier organización se puede ver como un sistema creado y diseñado para lograr propósitos específicos (Rosenzweig, Kast).

La tienda desarrolla su función de ofrecer artículos para el consumo de la sociedad, pero para esto tiene que recibir insumos y recursos, esta a su vez satisface ciertas necesidades de sus miembros a fin de mantener su continuidad.

Para hacer una descripción de la tienda como un sistema productivo \* se enunciarán las relaciones que existen entre PROVEEDORES - TIENDA - CLIENTES

---

\* Sistema productivo.- Aquel que tiene la función de producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad y que tiene como objeto básico - general, el satisfacer las necesidades materiales del hombre.

## 3.5.1

## RELACION DE LA TIENDA CON LOS PROVEEDORES

Desde este punto de vista, la empresa tendrá como entrada por un lado a los recursos financieros que estarían representados por el capital social de la empresa y por los créditos otorgados por instituciones de crédito. Por otra parte, los proveedores también representan un insumo para la empresa, pues proporcionan las entradas para que se lleve a cabo su función que en este caso será la mercancía a vender.

En este caso los insumos le son proporcionados por un gran número de proveedores en toda la república y en el extranjero.

Por otra parte, para hablar de la relación que existe entre la Tienda y los Proveedores, es necesario mencionar las funciones que realiza el Departamento de Compras, ya que este dado sus características es el punto entre la tienda y los proveedores.

La principal función del Departamento de Compras es adquirir los insumos que en este caso son mercaderías, - que permitían ofrecer en las tiendas artículos y líneas

de mercancías que sean necesarias de acuerdo al volumen de ventas, la situación del mercado local (clima, economía, etc.), en el momento oportuno, en cantidades que sean suficientes, buscando el menor precio tanto de compra como de venta, y que además, - - cuente con el margen de utilidad que pueda cubrir to dos los gastos y obtener las utilidades que la empresa requiera.

Con la información que tiene el comprador sobre la empresa y la situación del mercado, delimita su medio de acción, seleccionando a los proveedores.

Al seleccionar a los proveedores, lo que se está haciendo es el tener contacto con los abastecedores de artículos que reúnen las características idóneas de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Es muy importante la función que realizan los proveedores, ya que de ellos depende que se pueda ofrecer a los clientes de cada tienda, los artículos que ellos buscan y al momento que lo necesiten.

Por su parte, la tienda debe vigilar que el provee-

El comprador respeta las condiciones pactadas en cuanto a forma, plazo y cantidad de las entregas y de que éstas se realicen de tal forma que garanticen el surtido en las tiendas.

Asimismo, debe verificar que sean efectivas las especificaciones de calidad de la mercancía y que se cumplan todos los requisitos legales en la elaboración y distribución de los productos.

Otro aspecto importante en la relación con los proveedores, es la adecuada negociación que hará el comprador sobre el precio, condiciones de pago y devoluciones. Este debe estar basado en los lineamientos y estrategias que determine la empresa y en la situación económica tanto interna como externa, la industria, la competencia, la capacidad productiva, los efectos sobre el consumidor, las tasas de interés existente, el mercado de compra-venta y los problemas que existen sobre la materia prima.

Así la tienda debe tener presente a quien está comprando, cual es el comportamiento del proveedor en el mercado y para quien está comprando, es decir, como son sus tiendas y que tipo de clientes la visitan.

### 3.5.2 ASPECTOS DE LA TIENDA COMO COMPONENTE INTERNO

Dentro de lo que son los componentes internos, estos se pueden considerar, dentro de lo que es la tienda físicamente, el lugar en donde están distribuidos los diferentes departamentos que componen el área de ventas, con diverso mobiliario de acuerdo a la función de venta que realice, es decir de acuerdo al tipo de mercancía que está en exhibición para su venta. Este mobiliario puede ser desde vitrinas, exhibidores, góndolas, refrigeradores, etc. Cuenta también con un área muy importante que es en donde se lleva a cabo el registro de las ventas que es el área de cajas, esto en cuanto al piso de venta, pero también es importante tomar en cuenta las bodegas en las cuales se tienen inventarios de mercancías para su venta posterior, o bien, donde se recibe, preparan y verifica el buen estado de la mercancía para su venta, como es el caso de verduras, carnes, lácteos, etc. Este área también tiene su equipo especializado de preparación y si es necesario el procesamiento de productos. Existe una zona administra-

tiva en la cual se vigila que se lleve a cabo adecuadamente todas las funciones del personal de la tienda, de acuerdo a los lineamientos de la Dirección General, por medio de la Gerencia.

Cuenta con todas las instalaciones necesarias para su funcionamiento como lo son: agua, luz, teléfono, sanitarios, área de comedor, etc.

Se podría decir que el trabajo está centrado en tres áreas: Administrativas, Servicios y Mercaderías, la primera función la realiza el Gerente de la Tienda, delegando la vigilancia de los servicios a un subgerente y la de recibir, solicitar y vigilar los niveles de calidad de la mercancía a otro subgerente.

Otra de las componentes internas que tiene un impacto determinante en el éxito de las ventas que la empresa pueda lograr es el nivel de capacitación y adiestramiento que se pretende tener en el personal de la misma.

Finalmente, una de las componentes que es importante -

es la información que de mercadotecnia se pueda tener, ya que al conocer los niveles en los que trabaja la competencia, puede ayudar a aumentar el esfuerzo del personal de la empresa para su funcionamiento; las opiniones que tenga la clientela sobre el funcionamiento de la tienda además de las relaciones que tenga con la clientela y que a continuación detallo.

### 3.5.3 RELACION DE LA TIENDA CON LOS CLIENTES

La relación que existe con los clientes es muy importante, pues todos los esfuerzos de venta que se realicen en la tienda, están dirigidos directamente a ellos. De esta forma, al realizarse las cuentas,-- las ganancias que sean generadas permitirán la consecución de los objetivos que se hayan fijado en la empresa, tales como: expandirse, diversificarse, incrementar las utilidades de los accionistas, etc.

Sin embargo, se puede decir que los primeros clientes de la tienda son ellos mismos, pues esta muchas veces se autoabastece de insumos para su operación o simplemente como parte de las prestaciones al personal, con condiciones de ventaja, pasando a ser un tipo de clientes beneficiarios.

Por otra parte, los usuarios o clientes dependerán de la zona en donde ésta se sitúe, es decir, el nivel socioeconómico de las personas, la penetración que se tenga, etc.

Cuando se habla de clientes, es importante tomar en -

cuenta aspectos relacionados con el Mercado \*, es decir, el impacto que tienen sobre éste, la Publicidad, los Precios, los esfuerzos de venta, la forma de exhibir la mercancía, etc.

En cuanto a los estudios realizados con respecto a las necesidades de compra de los clientes, motivación hacia ésta y los procesos de compra, algunos de éstos se amplían en el anexo, ya que considero que influyen de manera determinante en la comprensión de la relación de la tienda con los clientes.

---

\* Mercado.- En este caso serán todos los individuos y organizaciones que son consumidores actuales o potenciales para un producto o servicio.

### 3.6 CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

En este capítulo se mostró una clasificación de tien  
das, así la tienda que se analiza en el presente tra  
bajo tiene diversas características de dicha clasifi  
cación, por ejemplo, se puede decir por sus ventas -  
registradas es una de las que mayor volumen presen--  
tan, por el tipo de mercancías que presenta es de au  
toservicio debido a su diversidad y a su clasifica--  
ción por departamento y que la idea es que los clien-  
tes escojan la mercancía ellos mismos. Por el tipo  
de cliente, ésta está enfocada a los niveles socio--  
económicos medios y altos, por su tamaño la empresa  
cuenta con supermercados de los tres tipos, es decir  
chicas, medianas y grandes, dependiendo básicamente  
de el lugar geográfico que han tenido disponible para  
su establecimiento, perteneciendo al grupo de comer--  
cios de capital privado.

Dada desta clasificación se presentó la estructura or  
ganizacional mínima de operación de una tienda de au  
toservicio, haciendo notar que esta puede tener va--

riaciones de acuerdo al tipo de tienda que se tenga, asimismo, se presentó una clasificación general de mercancías que se manejan en una tienda de autoservicio como la que se está estudiando y que puede ejemplificar el tipo de artículos de los que se hace mención en el capítulo 2.

Finalmente, se presentó una descripción de la relación de la tienda-clientes-proveedores, como un sistema productivo en la que se trató a cada uno como parte fundamental del funcionamiento de esta.

**C A P I T U L O   I V**

**ESTUDIO DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO**

#### 4.1 INTRODUCCION

Una vez que se ha hablado de la descripción de una tienda desde su estructura organizacional y de la importancia de la relación de la tienda-clientes-proveedores, se presenta un estudio de la organización de acuerdo a sus ciclos de vida , ya que este tipo de análisis nos puede proporcionar una visión más clara de como se interrelacionan las estrategias, estructuras, medio ambiente y el estilo de la toma de decisiones, estudiando su evolución histórica de una forma longitudinal, para así tratar de explicar los tipos de cambios que ocurren en una evolución en desarrollo.

Aunque las fases que se considera tiene una organización a lo largo de su vida son nacimiento, crecimiento, madurez, renacimiento y declinación, considero que la empresa que se analiza dadas sus características está en la etapa de madurez.

Por último, ya con la descripción de la empresa, se utilizará el concepto de Patología Organizacional -- del cual se explican sus principios brevemente en el Anexo 3, para describir los problemas a los que se -

enfrenta en este momento la organización, y si es --  
que su funcionamiento no es correcto, analizarlo pa-  
ra ver si padece alguna enfermedad y emitir un diag-  
nóstico de su funcionamiento.

#### 4.2 NACIMIENTO

La empresa se constituyó hace más de 40 años (1944) con una tienda especializada en telas, transformándose posteriormente en el año de 1957 en una tienda de autoservicio, manejada como un negocio familiar. Estas tiendas se constituyeron en base a los modelos americanos de tiendas de autoservicio, en las cuales se combina la venta de artículos de supermercado y de artículos de tienda departamental, los cuales se han venido incrementando o disminuyendo en base a la experiencia en el mercado, exigencias y los gustos de los consumidores.

En palabras de los fundadores, lo definen como "Un negocio de mercadeo de bienes de consumo, en las que se crean y satisfacen las necesidades y los gustos de los consumidores".

Actualmente, se ofrecen aproximadamente 60,000 artículos, siendo gran parte de ellos de primera necesidad, más adelante en la descripción que haré de una tienda de este tipo, explicaré qué clase de ar-

títulos se venden ahí.

## CRECIMIENTO

Con la transformación de tienda de telas a tienda de autoservicio, se inicia la etapa de crecimiento de la empresa, pues ya teniendo claro el concepto de autoservicio, cinco años después se inicia el proceso de apertura de nuevas sucursales, formándose así una de las primeras cadenas de tiendas del País, en donde desde un principio, se busca el establecimiento de sucursales de la provincia principalmente, debido a la carencia de este tipo de centros comerciales en esas zonas; así se inicia el crecimiento de la cadena tanto en el área metropolitana, como en el interior del País, llegando a establecer en menos de 20 años, 40 sucursales aproximadamente, siendo pionera en establecer este tipo de tiendas en el interior del País.

El negocio, pese a este crecimiento tan fuerte, sigue cimentando su poder en la misma estructura familiar que lo fundó, lo cual viene a constituirse en

el problema más serio de la empresa, ya que los intereses que se crean, no permiten el sano desarrollo de ésta; sin embargo, en este marco, se constituye su estructura funcional, en el cual se demanda un crecimiento de tipo gerencial y un proceso de integración del personal, que no se había dado; se -- inician los procesos de capacitación; se comienza a plantear la necesidad de descentralizar la toma de decisiones y definir los roles y niveles de autoridad, llegándose a un crecimiento desproporcionado y caótico, que se basó en una estructura administrativa, débil y carente de efectivos medios de información.

Pese a todo lo anterior, la empresa sigue creciendo, pero como los directivos la definieran "El negocio es tan noble, que se sigue vendiendo". También en este período se hacen buenas relaciones bancarias y empresariales, se adquiere buen nombre y se llega a buenos niveles de liquidez.

#### MADUREZ

El poder de la empresa sigue en manos de la familia

pero se instrumenta por parte de los dueños de la empresa, un programa gradual a mediano plazo de desligue en las relaciones empresa-familia, comenzando se, por limitar la intervención de los accionistas en la operación.

Se comienza a dedicar tiempo a nuevos proyectos, se instrumentan los sistemas y procedimientos, se impulsan las distintas áreas administrativas de la empresa, se comienza a hacer esfuerzos serios por una buena planeación, se cuenta con pocos ejecutivos capaces, pocos gerentes con potencial y pocos mandos intermedios capacitados, se busca aumentar las relaciones públicas, comunicaciones, directrices y transmitir la filosofía de la empresa al personal. Se sigue con el crecimiento de la empresa en diversos plazas, ya que por la naturaleza del negocio, y el giro que ha tomado la economía nacional, la empresa, se encuentra en un sector comercial cada vez más potencioso, se aprovechan los procesos de concentración urbana, se explora el mercado fronterizo.

En esta etapa se cuenta con 50 sucursales distribuidas

das en diversas partes del País, operando con 28 su cursales en Provincia y 22 en el Distrito Federal, encontrándose actualmente en proceso de construcción más sucursales.

Se fijan los criterios a seguir para optimizar el crecimiento de la empresa, concentrándose en primer plano en afianzar las plazas en las que ya se ha en trado, para ser más fuertes cuando entre otro compe tidor a la plaza. También se busca la disminución de gastos como lo son publicidad, transporte, gas-- tos de administración, etc.

Se busca la ampliación de tiendas ya existentes, pa ra que con esto se dé un mayor servicio, incremen-- tando su penetración de mercado y ventas.

Abrir nuevas sucursales en plazas en donde no se -- cuente con ellas, seleccionando las Ciudades de la República con más alto índice de explosión demográ-- fica.

En cuanto al mercado de provincia, si bien tiene una

gran fuerza, una desventaja es que las sucursales - se encuentran bastante dispersas, lo que provoca ma yores gastos y sobre todo es más susceptible a los ataques de la competencia.

#### SITUACION ACTUAL

Se tiene cierta debilidad en el área metropolitana, ya que de los dos principales competidores de la em presa, el más fuerte de ellos domina esta plaza, -- porque tiene aproximadamente el triple de tiendas - que la empresa, además de su gran fuerza administra tiva, que es producto de su eficiente planeación, - con un enfoque netamente de "empresa-americana".

(Cabe señalar que esta empresa cotiza en bolsa y -- que aproximadamente la mitad del capital es de ori- gen americano). Por otra parte aunque su crecimien to en la Ciudad ha sido muy fuerte, esto no ha sido así en provincia en donde cuenta con pocas sucursa- les.

El otro competidor importante de la empresa, tiene casi el mismo número de tiendas que la empresa que

estamos analizando y en su estructura y funcionamiento es muy similar a ésta. (Esta cadena de tiendas fué fundada por una parte de la familia que controla a la empresa, y después de algún tiempo vendida). Su crecimiento tanto en las áreas metropolitana y -provincia, se ha visto muy acelerado en los últimos años.

Actualmente podemos decir que la "empresa" está dividida en tres frentes:

- 1) Tiendas del área metropolitana. Se cuenta con 22 sucursales operando, mientras que los principales competidores tienen casi 50 y 20 tiendas respectivamente.
- 2) Tiendas en provincia. Se cuenta con 27 plazas en provincia en diversas localidades del País, mientras que los principales competidores cuentan con menos de 10 y 30 plazas respectivamente.
- 3) Zona fronteriza. En la zona fronteriza se encuentra funcionando una sucursal y están por -- funcionar dos más. La competencia todavía no -- entra a ese mercado. (Es importante señalar --

que se espera abrir ocho sucursales más en un lapso de un año aproximadamente).

De esta forma la empresa por su importancia se ha convertido en una de las veinte primeras empresas del País.

Los problemas a los que se enfrenta la empresa en medio de esta etapa es principalmente la competencia del gobierno, la economía cambiante, la fuerza de los sindicatos, la escasez y el control de los precios. Se continúa con la participación familiar desde la Dirección General, hasta la mayoría de los puestos estratégicos, se busca que la empresa siga creciendo y que se convierta en una potencia, por esta razón se diversifican los giros en los que la empresa pone sus intereses, los cuales constituyen un grupo y que describo brevemente:

Supermercados. Cadena de tiendas que pertenecieran al Grupo Alfa, fueron adquiridas en el año de 1980 y cuenta en la actualidad con 30 tiendas, todas ellas en el Distrito Federal, la superficie total -

de ventas es de 36,000 M<sup>2</sup>, a diferencia de las tiendas de "autoservicio" este negocio está enfocado a satisfacer las necesidades de una comunidad específica, en la que los clientes acuden a comprar alimentos y productos de primera necesidad, en ellas no se vende ropa.

Marca Propia. Se lanza la línea de productos "propia" tanto para la cadena de tiendas de autoservicio como para la cadena de supermercados, que abarca -- los productos de primera necesidad, para ofrecerlos a precios más bajos que los productos comercializados por otras empresas, y que son ofrecidos en las tiendas aunque esto no siempre sea efectivo. Esta línea de productos, no se trata más que un conjunto de productores, que pagan a la empresa por el uso -- del nombre de la misma, y se maneja como un producto financiero.

Fábricas de Textiles. Se cuenta con seis plantas -- productoras, una acabadora, una de productos acabados, una empresa prestadora de servicios, una arrendadora de muebles e inmuebles y una Holding, de las

cuales cinco se encuentran en el Distrito Federal y área metropolitana y seis en provincia. Estas fábricas se dedican a la producción y comercialización de telas de algodón, poliéster y sus combinaciones, principalmente estas telas son usadas para ropa, -- cortinas, línea blanca, hogar, etc.

Restaurantes. Solamente hay dos restaurantes en -- operación; el primero de ellos en la zona metropoli tana, siendo en un principio producto de la asocia ción de la "empresa de autoservicios" con una Compa ñía Trasnacional de Alimentos Lácteos. Tiempo des pués las acciones pasan a ser el 100% de la empresa. Este proporciona un servicio de tipo cafetería. El segundo restaurante, se encuentra en la frontera del País en la misma plaza que una de las sucursales de autoservicio, el tipo de servicio que se ofrece es tá encaminado hacia un nivel socioeconómico más al to.

Inmobiliarias y Constructoras. A raíz de la expan sión de la compañía, se crean 10 inmobiliarias y -- constructoras, dedicadas a la compra de terreno, so

bre los cuales se construye las tiendas de la empresa. La función de estas empresas es contratar los servicios de terceros para llevar a cabo las construcciones. Sus ingresos provienen de las rentas - que les pagan las empresas del grupo, por el uso de las instalaciones.

Mueblerías. Al igual que todas las empresas descritas, ésta es fundada por la familia, se constituye en el año de 1981 y cuenta en la actualidad con tres sucursales, todas ellas en provincia. La línea que manejan es de muebles y artículos para el hogar, éstos orientados principalmente para la clase media.

Nuevos Negocios. Recientemente fué adquirida la mayoría de las acciones de una empresa de plásticos, - misma que se dedica a la manufactura de envolturas de plástico. Este negocio es desde hace tiempo proveedor de las bolsas de polietileno, que se utilizan en las tiendas, para que los clientes guarden - los productos que adquieren. La capacidad anual -- instalada es de 100 toneladas de bolsas impresas, - lo que satisface las necesidades internas que tiene

la "empresa" de este producto.

Sin duda el capital de la empresa seguirá explorando otros negocios, sin embargo, los anteriores son los componentes del Grupo de la empresa.

De esta forma el Grupo presenta la siguiente estructura.

-----  
 P R E S I D E N C I A  
 -----

-----  
 V I C E P R E S I D E N C I A  
 -----

-----  
 D I R E C C I O N   G E N E R A L  
 -----

-----  
 D I R E C C I O N   D E   R E -  
 C U R S O S   H U M A N O S  
 -----

\* SUBDIRECCION DE  
 RECURSOS HUMANOS  
 CORPORATIVA

\* SUBDIRECCION DE  
 RECURSOS HUMANOS  
 OPERATIVA

\* SUBDIRECCION DE  
 RECURSOS HUMANOS  
 ADMINISTRATIVOS

-----  
 D I R E C C I O N   A D M I N I -  
 S T R A T I V A   Y   F I N A N C I A  
 -----

\* DIRECCION DE ORGA-  
 NIZACION Y AUDITORIA

\* SUBDIRECCION  
 CORPORATIVA DE  
 TESORERIA

\* SUBDIRECCION  
 CORPORATIVA DE  
 INFORMATICA

\* SUBDIRECCION  
 CORPORATIVA DE  
 CONTRALERIA

-----  
 D I R E C C I O N  
 C O M E R C I A L  
 -----

\* DIRECCION DE  
 MERCADOTECNIA  
 Y PUBLICIDAD

\* DIRECCION DE  
 C O M P R A S

\* DIRECCION DE  
 OPERACIONES TIENNAS  
 DE AUTOSERVICIO

\* DIRECCION DE  
 OPERACIONES  
 SUPERMERCADOS

\* DIRECCION DE  
 LOGISTICA Y SERVI-  
 CIOS COMERCIALES

\* DIRECCION ADMINIS-  
 TRATIVA COMERCIAL

-----  
 D I R E C C I O N  
 J U R I D I C A   Y   F I D E L  
 -----

\* DIRECCION  
 F I S C A L

\* DIRECCION DE  
 RELACIONES LABORALES

\* SUBDIRECCION DE  
 RELACIONES LABORALES

#### 4.3 ENFERMEDADES DEL SISTEMA

En la empresa que estamos estudiando se presentan - las enfermedades que a continuación se muestran, to mando en cuenta las clasificaciones de las enfermedades de Patología Organizacional que se presentan en el anexo.

El presente no es un estudio profundo, ni formal -- del sistema, sino más bien la intención fué la de - presentar a grandes rasgos los problemas a los cuales se enfrenta y que de alguna manera no le permiten el buen funcionamiento de la organización y en algunos casos de seguir así se pueden convertir en una amenaza para la sobrevivencia de la empresa.

#### ENFERMEDADES

Para llevar un orden en cuanto a las enfermedades - que presenta la organización, tomaremos como base - el organigrama de la empresa, aclarando que no nece sariamente este sería el orden de importancia de -- ellas.

La primer enfermedad que presenta la organización y tal vez la más grave sea el Control Familiar que se ejerce, con el crecimiento que se ha tenido y que - esta situación continúa en esta época, podría clasificarse como una enfermedad hereditaria, la cual presenta a su vez, varias enfermedades, por ejemplo, - hay una ceguera en cuanto a la definición de lo que es el negocio y hacia donde va, la carencia de esto provoca una grave incertidumbre en cuanto al futuro de la organización, misma que desmotiva al personal de alto nivel para que haga carrera.

Otra enfermedad que se presenta es la Descontrolitis en los siguientes sentidos, primero al haber tantos intereses familiares hay un descontrol para los ejecutivos en la toma de decisiones, dándose una inflación por el exceso de poder, este descontrol se manifiesta también en que en última instancia, por lo que la cabeza decide y que no atienden en algunas ocasiones a la superación del negocio, como consecuencia, en cuanto al manejo de la organización - hay un cierto patrón de tradicionalitis, el cual -- llevará varios años el poder cambiar, aunque ya se

comienza a atacar esta enfermedad.

En específico cada Dirección presenta enfermedades, por ejemplo, la Dirección de Recursos Humanos, presenta las siguientes enfermedades carenciales.

Existe una falta de comunicación al personal que la bora, pues no se dá inducción de lo que es en sí la empresa, qué áreas la componen, ni mucho menos con que prestaciones o servicios cuenta el personal. - Por otra parte, existe una carencia de planes de mo tivación, capacitación y adiestramiento que redundan en la falta de personal capacitado. Los sistemas de valuación del personal son casi nulos, esto provoca que los esfuerzos del personal pasen inadvertidos, lo mismo que la baja productividad de los empleados. Una enfermedad de tipo ambiental, sería las malas - instalaciones que existen en las oficinas y en algu nas zonas de las tiendas, provocando sobre ocupación de los espacios que cuando hay un crecimiento, solo son acondicionadas para seguir funcionando, causando ineficiencias en la operación.

La Dirección de Administración y Finanzas, presenta a su vez varias enfermedades.

Una de ellas es la ineficiencia que presenta el área de auditoría y organización causada por la falta de apoyo que necesita, propiciando el nacimiento de tu mores en diversas áreas, pues se crean pequeños equi pos que realizan las funciones que esta área debería hacer.

Otra enfermedad que se presenta es la de planifico-  
sis en los pagos a los proveedores, ya que al no dar  
se importancia al pago de éstos, se crea una acumula  
ción excesiva de trabajo en determinados días, por  
otra parte al no hacerse correctamente esta función,  
los proveedores han perdido un poco la seriedad en  
cuanto a sus entregas y a los pactos que se hacen -  
entre la empresa y ellos. Este problema se hace más  
visible en Tesorería, sin embargo, también implica  
a las áreas de Contraloría, Informática y Compras.  
Así una de las consecuencias más importantes que se  
presenta, son las pérdidas económicas que este desor  
den provoca. En cuanto al área de Informática exis  
te una carencia de personal capacitado y equipo sufi  
ciente, esto por un lado hace que los trabajos que

se realizan lleven más tiempo que el normal y que - aunque la gente quiera hacer las cosas se encuentren con limitaciones físicas y técnicas.

Sin embargo, la enfermedad más grave que presenta - esta área, sería la Divorciosis que tiene con cada una de las otras áreas de la organización, ya que - se conciben como área autónoma e independiente y no como una de servicio, lo cual puede acarrearle su - necrosis.

En el área de Contraloría las enfermedades son del siguiente orden:

La primera que es común a casi toda la organización, es la carencia de personal capacidad que tiene como consecuencia la baja calidad de los trabajos encomendados y que de no remediarse obstruirá el crecimiento del área.

Otra enfermedad inflamatoria, es lo que se presenta cuando se realizan trabajos bajo presión, la cual - puede tener varias consecuencias como por ejemplo - al realizarse éstos, los grupos de trabajo que se - crean desatiende su trabajo normal, formándose acumulamientos posteriores, otra consecuencia podría -

ser la desesperación de los trabajadores y ejecutivos, pues no se cuenta con la seguridad de lo que se hará al siguiente día. Una enfermedad Genética que se tiene en esta y otras áreas, es la de unificación de criterios, pues cuando la organización ha adquirido otras empresas, éstas tienen que adaptar su estilo de trabajar al de la organización.

La Dirección Comercial a su vez presenta las siguientes enfermedades:

La falta de efectividad en los estudios de mercado, esta es una enfermedad de la infancia, ya que la -- apertura de nuevas sucursales, atiende a los conocimientos empíricos de los dueños y que los que se -- realizan son hechos después de que éstas se han comenzado a construir u operar.

La publicidad que se emplea puede ser efectiva, pero también es cara, provocando una baja en las utilidades.

En cuanto a la operación de las sucursales, la poca preocupación por ofrecer productos nuevos de acuerdo a las necesidades del mercado y la calidad de -- los productos ofrecidos impiden que la empresa lle-

gue a sus objetivos de ventas.

Por otra parte, el bajo nivel de ejecutivos de tienda redundan en el mal manejo que sostiene de ellos, pues no tienen gran capacidad en cuanto a la toma de decisiones.

El personal en general de tiendas, ha contribuido a la mala imagen que se tiene de la cadena, pues al estar en contacto con el cliente no le dan la atención que requiere.

Finalmente, se carece de la conciencia de ser líderes en el ramo, de algún objetivo de grupo, ésta podría ser una enfermedad psíquica, pues no se trabaja con el interés de llegar a algún punto como unidad. De esta forma tenemos una de las enfermedades más serias, pues gracias a que los resultados han sido buenos, no se ha presentado la oportunidad de conocer los esfuerzos extras que se requiera del personal y que muy probablemente puede llevar a la organización a la muerte.

#### 4.4 DIAGNOSTICO Y CONCLUSIONES

Basándose en los elementos que se han presentado a lo largo del presenta trabajo, el diagnóstico que se puede dar de la empresa analizada es el siguiente.

La empresa ha estado padeciendo enfermedades desde su niñez, que aunque le han permitido crecer y diversificarse, no le han dejado llegar a un completo -- crecimiento, pues su potencial es muy fuerte en cuanto a recursos humanos y técnicos. Sus instalaciones son adecuadas y siempre pretendiendo llegar a un nivel de alta competitividad, tanto a nivel nacional como a nivel mundial, dada su constante preocupación por buscar las últimas técnicas en cuanto a innovaciones para implementarlas.

Sin embargo, muchos de los proyectos que se generan pocas veces se llevan a cabo, si no es que algún ejecutivo importante convenza de la importancia de esta a la Dirección General, aunado a esto el tipo de re-

lación entre ejecutivos que se presenta en esta organización hace que las cosas no funcionen del todo bien, pues si habláramos de un cáncer para la empresa, este sería la inferencia de los dueños en la mayor parte de los puestos claves y que puede llevarla a ser lo que hasta ahora ha sido, una empresa -- que no tienen otra pretensión más que mantenerse en el mercado para asegurar el patrimonio familiar, -- creciendo y diversificándose, pero sin decidirse a ser líder en sus áreas de acción. Esta situación es muy similiar guardando las proporciones al nepotismo, que se ha presentado en las empresas públicas del país, y que sin duda tiene un marcado peligro hacia la futura extinción de la organización.

Por otra parte, la falta de una adecuada planeación financiera le podría crear un ataque cardíaco a la - empresa, pues las altas y bajas que existen de liquidez en un entorno inflacionario como el que vivimos, puede acabar con la empresa como lo ha hecho con muchas de ellas.

En uno de los análisis se mencionó que pese a la si-

tuación económica del país, la empresa seguía creciendo y diversificándose, sin embargo, esto se debe a que las utilidades que se generan en algunas empresas del grupo son utilizadas para seguir creciendo, pero también son destinadas a subsidiar empresas que son de valor sentimental para los dueños.

Si se realiza una analogía con el cuerpo humano, la empresa está todavía a tiempo de cambiar estas situaciones, mediante un cambio radical de los enfoques administrativos que se han tomado, tal vez con la entrada de otros inversionistas que no sean familiares se pueda llevar a cabo esto.

Esta es una empresa que se podría diagnosticar a -- primera instancia como sana, con muy pocos síntomas de enfermedad al exterior, pero que sin embargo, la falta de organización aunada a un crecimiento descontrolado lo ha llevado a sufrir grandes trastornos.

Afortunadamente las enfermedades que se han presentado, comienzan a ser atacadas por una nueva Dirección,

más joven y que aunque ha heredado muchos de los vicios que la organización tiene a lo largo de su vida, se espera que éstos puedan llevar a su fin en un futuro no muy lejano, habrá muchas cosas que hacer, -- sin embargo, creo que lo más importante es la conciencia que se está teniendo para terminar con los problemas.

Finalmente, cuando se desea llegar a un nivel de optimizar como el presente trabajo, en espacio de venta, este se trató de ver desde distintos puntos de vista como lo fueron los elementos que se presentaron en el enfoque financiero, nos mostraron que el nivel financiero de la empresa es bastante aceptable y sobre todo que nos muestra un nivel de salud que permite el crecimiento y el medio propicio para contar con tecnología propia, cosa no muy común en una época de crisis económica.

El enfoque patológico ha servido para explicar de alguna manera como una organización con buena posición financiera, que cuenta con los recursos para mejorar

el uso y explotación de sus espacios de venta, le es difícil lograrlo por las enfermedades que padece, aparte de la prevención de posibles malos funcionamientos o enfermedades futuras.

El presente trabajo concluye aquí, sin embargo, es susceptible a ampliarse, tal vez con otro tipo de análisis, sin embargo, decidí incluir al final, el análisis de la patología de la empresa, ya que la optimización del espacio de venta o cualquier otro tipo de trabajo, solo se logrará en una organización que brinde el medio propicio y éste se dá en una organización sana.

## ANEXO

El objeto de presentar los siguientes modelos, es la de dar una panorámica de los estudios que se han realizado con respecto a los clientes.

Comienzo enunciando una clasificación de necesidades de compra, seguida de algunos modelos de motivación con relación a ésta, para terminar con tres modelos del proceso de compra.

Aunque difícilmente, éstos se aplican en forma pura, éstos son básicos pra la comprensión de la relación de la tienda con los clientes.

## ANEXO

## 1. Clasificación de la Necesidades de Maslow.

Esta clasificación se base en las jerarquías, en las que una vez satisfecha una necesidad se pasa a la inmediata superior:

FISICOS

- a) Psicológicos - Sobrevivir
- b) De Seguridad - Prudencia

SOCIALES

- c) De pertenencia y Amor
- d) De estimación y status

PROPIOS

- e) De autorrealización

En cuanto a la motivación en relación con la compra -- también se han desarrollado Modelos, entre los que destacan:

## 2. Modelo Económico de Marshall.

En el que se dice el hombre económico se encuentra siempre enfocado hacia la maximización de la utilidad.

Nos dice que el hombre siempre analiza en su mente la decisión de comprar, a través de la utilidad. No describe un Modelo de comportamiento en el que se obtienen las siguientes hipótesis:

- a) Mientras más bajo el precio de un producto más - altas las ventas.
- b) Mientras más bajo el precio de los sustitutos, más bajas las ventas.
- c) Mientras más bajo el precio de los complementos, más altas las ventas.
- d) Mientras mayores sueldos, mayores ventas.
- e) A mayor promoción, mayores ventas.

3. Otro Modelo de Motivación en relación con la compra - es el de Aprendizaje de Pavlov.

Este modelo se encuentra basado en la utilización de la respuesta a estímulos.

Posee cuatro conceptos:

Motivos, Pistas, Respuestas, Reforzamientos.

4. Modelo Psicoanalítico de Freud

Este está basado en los instintos. La motivación al comprador, es por instintos, tales como sexuales, de poder, etc.

La implicación más importante de este modelo es que - los compradores son motivados con símbolos instintivos en cuanto a los productos.

5. Modelo Socio-Psicológico.

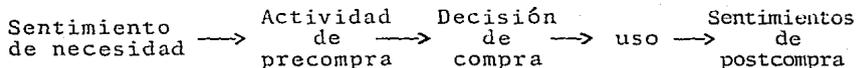
En este Modelo, se ve al hombre como un hombre social e introduce las influencias sociales en el comportamiento de este. Las influencias sociales que toma en cuenta son:

- Culturales
- Subculturales
- Clases sociales
- Grupos de referencia
- Grupos - cara a cara
- Familia
- Persona

#### Modelos del Proceso de Compra

##### 6. Modelos Fenomenológicos

Estos Modelos reproducen los sentimientos emocionales y mentales, por los que el consumidor pasa en la solución de los problemas de compra, bajo el siguiente esquema:



##### 7. Modelos Lógicos

Estos Modelos están basados en experiencias anteriores del comprador.

Es un intento por describir los tipos y el orden de las decisiones que un comprador, atravieza normalmente para llegar a la decisión de compra.

## 8. Modelos Teóricos

Son Modelos que combinan las variables psicológicas - y sociológicas en las que ven al comprador como un - solucionador de problemas y procesador de información dentro de estos Modelos se encuentran los enfocados a la selección de una marca determinada en el tiempo.

ANEXO

## SISTEMA SCANNER

El propósito de enunciar el Sistema Scanner, es el de presentar un sistema de trabajo reciente que puede servir como instrumento de apoyo al manejo óptimo de la tienda, ya sea en su parte - financiera, de control de almacén, control de productos, mercadotecnia, compras, etc., y que ha sido probado con bastante éxito en empresas de venta al detalle de otros países.

Con este sistema se registren la mercancía en forma automática mediante la lectura hecha por un rayo laser.

Para nuestros fines no creo necesario enunciar sus características físicas, sino enunciar algunas de las ventajas en general - de la utilización de este sistema y de su aplicación a nuestro país, aclarando que no se hace un análisis de las ventajas que se tendrían, ya que apenas a finales de 1985 se comienzan a hacer las pruebas piloto en nuestro país.

El elemento base del Sistema es un aparato cuya función es la de enviar un rayo de luz laser y detectar la luz reflejada sobre - una serie de claros y oscuros constituidos por un código de barras .

Al pasar un artículo marcado por ese tipo de código, el Scanner detecta la secuencia de las barritas e identifica el código del artículo.

El Scanner envía este código a la registradora a la cual está conectado y está lo transmite a un manejador de archivos (contralor, disco de memoria, registradora maestra o computador), en los cuales éste código está asociado el precio y el descriptor del artículo.

culo, además el registro de cada artículo contiene un renglón - para registrar la venta y proporcionar datos de venta e inventario perpetuo.

#### BENEFICIOS DEL SISTEMA SCANNING

Estos pueden ser clasificados de dos formas;

- Tangibles (derivantes de rapidez y exactitud)
  - . Mejor productividad de cajeros
  - . Mejor eficiencia en marcaje de precios
  - . Disminución de mermas
- Intangibles (derivantes de mejor información y control)
  - . Mejor control de entregas directas a la tienda
  - . Mayor rotación de mercancía
  - . Mejor evaluación de publicidad y ofertas
- Mejor productividad de cajeros y mejor eficiencia en marcaje de precios procuran básicamente un ahorro de mano de obra -- (mayor rapidez de registro y ausencia de precios en la mercancía).
- La disminución de mermas se logra por la implantación de cambios de precios centralmente controlados, correcta repercusión de impuestos, ausencia de errores en el registro de precios y control de inventario perpetuo.
- El mejor control de entregas directas a la tienda proporciona control de fechas y cantidades y reduce las mermas en entrega de productos.
- Una mejor rotación de la mercancía basada sobre el registro exacto de la venta semanal de cada artículo, el conocimiento de su cantidad en inventario y de su tiempo de entrega.

Finalmente la posibilidad de la medición exacta de la venta por artículos y sección, permitiendo evaluar cuantitativamente el resultado de campañas publicitarias y ofertas en productos.

## EL SISTEMA SCANNING EN MEXICO

Las condiciones del país hacen que se reconsideren los anteriores beneficios de acuerdo a las siguientes condiciones:

- Alto costo del Dinero
- Bajo costo de la Mano de Obra
- Legislación contraria a la eliminación del precio en los productos .
- Baja rotación de mercancía respecto a otros países.
- Presencia de mercancía general en la mayoría de las tiendas - de autoservicio.

Esto implica que de los beneficios anteriormente citado cambien - para el caso del país, entre los que se pueden citar:

- . Disminución de mermas
  - . Mejor control de entregas directas a la tienda
  - . Mejor rotación de mercancía
  - . Mejor evaluación de publicidad y ofertas
- La productividad de los cajeros se ve afectada por la presencia de mercancía general, como ropa, línea blanca, etc., que puedan registrarse como código pero no se pueden pasar por el Scanner.
  - La legislación, que impide la eliminación del precio de los - productos, y la ausencia de código de barras en la mercancía aumenta en lugar de disminuir la mano de obra de etiquetaje.

## DISMINUCION DE MERMAS

Entre las causas que producen mermas podemos citar:

- 1) Entregas equivocadas del proveedor
- 2) Robos y desperdicios en la tienda
- 3) Precios marcados equivocadamente (con precio anterior)
- 4) Subregistro del precio en la registradora

Con el SCANNING, los puntos 3 y 4 son anuados por completo, permite el control más oportuno de la mercancía entregada a la tienda y asegura la información adecuada para mejorar el control de robos y desperdicios.

La rotación anual de la mercancía (es decir, el número de veces en el año, el inventario promedio anual) multiplicando por el margen bruto nos proporciona la rentabilidad de dinero en inventario.

Finalmente, el sistema puede proporcionar la información estadística sobre la venta esperada y la cantidad en inventario de cada producto. Conociendo el tiempo de entrega de un producto es posible tener en promedio ese producto en inventario la medida de los días que transcurren entre dos entregas.

## ANEXO

En este anexo se dan las bases de los estudios so  
bre Patología Organizacional desarrollado por el  
ingeniero Germán Monroy, la cual tiene sus oríge-  
nes en el movimiento de sistemas.

Frecuentemente en el estudio de las organizaciones  
se encuentra la metáfora "Las organizaciones como  
cuerpo humano centrando el estudio en la Anatomía  
y fisiología.

Este anexo se centra en la metáfora "Las organiza-  
cion es como un cuerpo humano también pueden enfer-  
marse", que utilizará en su trabajo de tesis la --  
Act. Martha P. Luna L. ya que en este estudia a --  
las organizaciones desde una perspectiva que reali-  
za analogía, semejanzas, etc., sin que con esto se  
pretenda encontrar el igual a lo que es la patalo-  
gía del cuerpo humano.

## GENERALIDADES SOBRE PATOLOGIA ORGANIZACIONAL

No es la intención de este trabajo exponer la discusión que se ha tenido de la Patología Organizacional sino de enunciar los principios que esta tiene y que servirán de base a el estudio que haré de una organización.

Al hablar de Patología organizacional, me referiré a la Patología del cuerpo humano ya que en esta está basada la primera .

En la Patología del Cuerpo Humano, se manejan dos conceptos muy importantes como lo son la Anatomía y la Fisiología del Cuerpo Humano. Tomando las definiciones que nos da el profesor Germán Monroy (1984), estos conceptos para una organización serán :

Anatomía de las Organizaciones.- "Es el estudio de la descripción de las características morfológicas, físicas, estructurales de los seres que intervienen en la función de la organización y de las subunidades o formas de funcionamiento empleados, así como de su distribución, arreglo (disposición) de unas respecto a otras o por regiones de la misma".

Fisiología de las organizaciones.- "Es el estudio de la descripción y la explicación de las características funcionales de los seres y de sus distintas áreas (departamentos funciones, módulos, etc.), de la organización, así como de sus interrelaciones entre sí".

Para nuestros fines, el concepto que emplearemos de Patología es el de "El estudio de las enfermedades".

De acuerdo al trabajo, hecho por la Act. Martha P. Luna LÓpez (1985), una organización al igual que un cuerpo humano se puede dividir en Mente y Cuerpo, es decir:

"El cuerpo es la organización como tal y la mente puede ser considerada como la influencia que pueden ejercer ciertas -- personas (dueños, directivos, etc.), en el funcionamiento - de las organizaciones".

En este estudio se tomará principalmente el aspecto somático y no el psíquico.

Debido a la carencia de estandares establecidos que nos permitan hacer referencia en cuanto a anomalías, alteraciones, desviaciones, etc. para reconocer un estado de enfermedad de una organización tomaremos una clasificación de estándares básicos que deberá cumplir cualquier organización:

- Que cumplan con sus compromisos de producción
- Que tenga un stock suficiente y adecuado de sus materias primas.
- Que tenga un stock suficiente de producto terminado
- Que su capacidad instalada trabaje eficientemente
- Que sus relaciones obreropatronales sean eficientes

Así al estudiar las posibles enfermedades que presenta una organización se tratará su Etiología (causa), Patógenia (desarrollo patológico) y Epidemiología (mecanismo de diseminación) para que se pueda emitir un diagnóstico de la misma.

Los agentes que causan enfermedad en una organización pueden ser:

FISICOS.- Incluyen traumatismos mecánicos, extremos de temperatura cambios en la presión atmosférica, radiación y -- choque eléctrico.

QUIMICOS.- En donde cualquier compuesto químico puede producir daño. (Falta de liquidez, bancarrota, etc.).

BIOLOGICOS.- Falta de servicios, relaciones obrero patronales, políticas económicas del país, etc.

También en las organizaciones las enfermedades pueden ser - crónicas o agudas, benignas o malignas y contagiosas o no - contagiosas.

#### ENFERMEDADES DE LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN LAS CLASIFICACIONES DE ENFERMEDADES DEL CUERPO HUMANO

##### CLASIFICACION GENERAL.-

En la que las separa en enfermedades hereditarias y adquiridas, presentándose más frecuentemente las segundas en las organizaciones, sin embargo, también se presentan las enfermedades hereditarias con mayor incidencia en las organizaciones públicas que en las privadas, ya que por ejemplo cuando se - crean nuevas organizaciones y se conciben a través de accio- nes jurídico-legales expidiendo las leyes, acuerdos o reglamentos correspondientes, los cuales con llevan el código ge- nético de la nueva organización.

Existe una segunda clasificación de enfermedades que incluye inflamaciones, degeneraciones y neoplasias.

##### INFLAMACIONES ORGANIZACIONALES.-

Se pueden presentar en alguna parte o unidad (órgano) de las organizaciones, por ejemplo en una oficina, departamento o -

división, o pueden presentarse de manera generalizada en toda la organización. En estas enfermedades organizacionales, de manera semejante a las inflamaciones del cuerpo humano, se producen cambios del ritmo de flujo de la manera en que se hacen las tareas asignadas, se acumula el flujo pero se hace más lento, como ejemplo podemos citar: la burocracia localizada o generalizada; otro ejemplo puede ser cuando al organizar algún Task Force o grupo especial para que por medio de la administración por proyecto se trate de solucionar algún problema específico, Proyectitis.

Estos cambios morfológicos, en algunas ocasiones traen consigo degeneraciones (célulares) del comportamiento de algunos individuos, unos de estos cambian su ritmo de trabajo reduciéndolo o cambian de intereses, lo aumentan si participan en los nuevos grupos. Esta baja de interés puede degenerar en la (necrosis) muerte de interés por su labor. Generalmente otro cambio morfológico que se observa es producido por cambios proliferativos, aumentando el número de individuos en la organización.

La formación de algunos equipos de trabajo para solucionar algún problema o realizar un proyecto, semejan el aumento de flujo de trabajo efectuado por los "Leucocitos" (glóbulos blancos) en cuerpo humano, atacando algún intruso nocivo. Sin embargo, esta actividad, al igual que en el cuerpo humano puede ser dañina al crearse el "pus"; en las organizaciones también se pueden producir estados semejantes de putrefacción que requieren de acciones especiales para sanar (bisturí y limpieza profunda entre otras).

Cuando las inflamaciones afectan a la totalidad de las organizaciones, producen lo que llaman the supergrowth institutions

caracterizadas por extrema hipertrofia (aumento del tamaño de un órgano por el aumento del tamaño de las células) e - hiperplasia (aumento de tamaño por aumento del número de - células).

Otro ejemplo de inflamación organizacional sería la jointitis que puede ser crónica, envolviendo a la organización en una actividad permanente poco productiva de juntas. Hay organizaciones que padecen de meetingitis aguda pero en algunos casos es recurrente. Los efectos de estas apariciones patológicas se deberán analizar respecto a su eficiencia y eficacia organizacional.

#### DEGENERACIONES ORGANIZACIONALES

Se presenta una degeneración organizacional cuando una unidad de una organización es afectada por agentes nocivos, dando como resultado la alteración de una función no sustantiva (adjetiva), manifestándose por la acumulación de elementos anormales.

Como ejemplo de las degeneraciones organizacionales tenemos:

PLANIFICOSIS.- Que es cuando en una organización se considera que la planeación no es una actividad sustantiva y sin embargo se considera que hay que hacerlo y para ello se establece una unidad de planeación para toda organización o en cada unidad se crean grupos o subunidades específicas de "especialistas" (generalmente economistas o administradores) -- responsables de hacer la planeación. Otra a la degeneración organización que se presenta con características de epidemia, que se ha venido extendiendo rápidamente, debido al impacto - de la computación electrónica, la enfermedad computerosis o informatosis plagando las organizaciones de especialistas con

sus "máquinas maravillosas", produciendo millones de caracteres impresos en papel o desplegados en pantallas de video con las microcomputadoras la epidemia ha rebasado las fronteras de las organizaciones e invade las actividades de los hogares.

#### NEOPLASIAS (TUMORES) ORGANIZACIONALES

Estas son alteraciones en la reproducción y determinación de elementos cuando no se siguen las leyes de crecimiento normal y progresivo, resultantes de una incompetencia del funcionamiento del aparato encargado de identificar agentes extraños.

Entre estas neoplasias destacan los dilemas, ineficiencias e ineficacias que producen la existencia en las organizaciones de tres grupos de personal: los Directivos o políticos, el personal técnico y el operativo. Estos grupos representan -- tres culturas organizacionales en dilema. A estas características se agrega que el crecimiento de estos grupos no es en general normal ni progresivo, dando lugar a esta enfermedad.

Otra neoplasia común en el cuerpo humano es el cáncer, tumor maligno, por ello dados sus características, la corrupción - que existe en muchas organizaciones, se puede considerar el cáncer organizacional .

## ENFERMEDADES AMBIENTALES, GENETICOS Y AMBOS.

De acuerdo a esta clasificación de enfermedades, las podemos agrupar en:

- 1) Enfermedades que dependen casi totalmente del ambiente.
- 2) Enfermedades dependientes casi totalmente de los "genes"
- 3) Enfermedades en las cuales intervienen ambos, ambiente y constitución genética.

## ENFERMEDADES AMBIENTALES DE LAS ORGANIZACIONES

Se tiene a las enfermedades que son provocados por todos aquellos elementos que están fuera del control de la organización, aquellas enfermedades causadas exclusivamente por factores del ambiente un ejemplo de esta enfermedad serían las INFECCIONES que en una organización podrían ser las personas comunmente llamadas "Aviadores", las cuales están en la nómina de la organización pero nunca se presentan a trabajar.

Otro ejemplo, lo constituyen las enfermedades carenciales de la organización que se presentan cuando existe falta o insuficiencia de los recursos indispensables para el funcionamiento (vida) de las organizaciones.

Los orígenes de los Estados carenciales pueden ser primarios y secundarios como en el cuerpo humano, como ejemplo tenemos a la ineficiencia de los proveedores, la insuficiencia de re cursos económicos para seguir trabajando, la causada por no adquirir o no contar con los elementos realmente necesarios para proporcionar un buen mantenimiento a su equipo, un presupuesto holgado. Un último tipo de enfermedad ambiental -- que también puede presentarse en las organizaciones es las -- llamadas Enfermedades ambientales. Como ejemplo de estas --

enfermedades podemos citar la ubicación de la organización, las que requieran agua para producir, el tratar de producir más de lo que la maquinaria es capaz, etc.

#### ENFERMEDADES GENÉTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

La herencia en las organizaciones se presenta de diversas - formas, por ejemplo cuando se crea una nueva organización, la herencia sería las ideas de el (los) dueño (s), de acuerdo con lo que ellas desean dándose el caso de herencia domi nante y herencia recesiva, dominando las ideas de los accio nistas mayoritarios. De la misma forma en el caso de una - fusión de organizaciones, al empezar se tratará de seguir - la misma guía que han tenido en sus empresas por separado, aunque después se forme el propio "Carácter" de la organi - zación.

#### ENFERMEDADES EN LAS QUE INFLUYE TANTO EL AMBIENTE COMO LA CONSTITU - CION GENÉTICA.

Dentro de este grupo de enfermedades tenemos aquellas en las cuales interviene tanto el aspecto genético como el medio am bientem continuamente con la analogía del cuerpo humano se - tendría:

Las enfermedades inmunitarias en las organizaciones, que se dan cuando están trabajando de una manera que no es ni ópti - ma ni la adecuada para la función que desempeñan, para esto pueden contribuir varios factores como lo son: mala mano de obra, maquinaria no adecuada, tecnología atrasada, etc.

Como ejemplo de estas enfermedades, se tienen las siguientes:

Cuando una persona desempeña diversos trabajos dentro de una misma organización, serían los llamados "mil usos", o "todólogos" y no tienen el tiempo suficiente para concentrarse en una tarea específica que desempeñan, o para la cual están capacitados.

Otro tipo de enfermedad es cuando se realizan inversiones inadecuadas, o sobre otro giro, con sus respectivas consecuencias.

También en esta categoría se tendrían a las enfermedades generales, las cuales poseen las características:

- 1) Resultan de algún trastorno del metabolismo de la organización principalmente relacionado con alguno de los tres elementos más importantes: Materia Prima, Maquinaria y Mano de Obra.
- 2) Es afectada la organización considerara globalmente. Como ejemplos de estas enfermedades, tenemos a los malles sindicales, la competencia desleal.

En esta categoría tenemos a las enfermedades de la niñez en las organizaciones, que al igual que en el ser humano pertenece a uno de los períodos más difíciles del desarrollo, como ejemplo se tiene la premadurez, que se dá cuando una organización "nace" (surge) antes de lo debido, ésto puede causar que la organización no sea capaz de adaptarse a las condiciones ambientales, otro ejemplo puede ser aceptar que las organizaciones tienen un ciclo de vida.

Finalmente, en las organizaciones también podemos realizar las distinciones de las enfermedades que se realizan en el cuerpo humano. Como ejemplo tenemos que la distinción entre enfermedad crónica con aguda se puede relacionar con lo que será la planeación estratégica y táctica. La planeación estrategica es una planeación a largo plazo, mientras que la planeación táctica abarca períodos mas breves .

## B I B L I O G R A F I A

- Ackoff R.A. Un Concepto de Planeación de Empresas.  
Ed. Limusa, México, D.F. 1972
- Antad Revista Asociación Nacional de Tiendas  
Ed. Antad, México, D.F., Artículos de  
octubre 1984 a abril de 1986.
- Buffa E.S. Administración y Dirección Técnica de  
la Producción.  
Ed. Limusa, México 1982.
- Churchman C.W. El Enfoque de Sistemas  
Ed. Diana, México 1980
- Gómez V.G. Sistema Automatizado de Control para la  
Tienda de Autoservicio de la UNAM  
Tesis Profesional, Fac.Ciencias, UNAM 1981
- Luna L.M. Patología Organizacional. Un enfoque sis-  
temático.  
Tesis Profesional. Fac.Ciencias, UNAM 1986

- Monroy G.S. Patología Organizacional.  
Conferencia Fac. Ciencias, Septiembre  
1985. México, D.F.
- Pérez L. y Roldán S. Planeación y Estrategias Financieras  
en época de Inflación.  
Ed. Pend. México, D.F., 1985
- Revista de Imef. Diversos : artículos  
Ed. Imef. México, D.F., de enero 1985 a  
marzo 1986.
- Manuales de Operación y Procedimientos  
UNAM. CONASUPO, C. Mex.
- Weston J. F. Finanzas en la Administración  
Ed. Interamericana, Méx. 1984