



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

“CUAUTITLAN”

TIENDAS DE AUTOSERVICIO

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
QUE PRESENTAN

ELEAZAR ALAMILLA PEREZ
OSCAR FERRO DE LA ROSA
JUAN ANTONIO JIMENEZ HERRERA

LICENCIADO EN CONTADURIA
QUE PRESENTA
LEANDRO ANTONIO REYNOSO VALLEJO

DIRECTOR DE TESIS

C. P. ROMEO RUIZ RUIZ

CUAUTITLAN, EDO. DE MEX.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TIENDAS DE AUTOSERVICIO

INDICE

INTRODUCCION

I.- GENERALIDADES

1.- Antecedentes Históricos

1.1 En el mundo

1.2 En México

2.- Concepto de Tiendas de Autoservicio

2.1 Diferentes tipos de Autoservicio

2.1.1 Tiendas Departamentales

2.1.2 Tiendas de Supermercados

2.1.3 Tiendas en Cadena

2.1.4 Centros Comerciales

II.- UBICACION DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y SU DISTRIBUCION INTERNA

1.- Selección de la zona

1.1 Factores a considerar para su ubicación

2.- Organigrama

3.- Distribución Interna de una Tienda de Autoservicio

3.1 Asignación de espacios a los departamentos

III.- PERSONAL

1.- Análisis del puesto

2.- Descripción del puesto

- 3.- Reclutamiento
- 4.- Selección
- 5.- Adiestramiento o Capacitación
- 6.- Desarrollo
- 7.- Políticas de personal

IV.- COMPRAS

- 1.- Características
- 2.- Actividades que desarrolla
- 3.- Procedimientos de Control y Formas
 - 3.1 Requisición de mercancías
 - 3.2 Pedidos al proveedor
 - 3.3 Cambios de precios,
 - 3.4 Reporte de chequeos de la competencia

V.- CONTABILIDAD DE COMPRAS

- 1.- Sistemas Contables
 - 1.1 Mercancías Generales
 - 1.2 Pormenorizado o Analítico
 - 1.3 Inventarios Perpetuos
 - 1.4 Detallista
- 2.- Catálogo de Cuentas
- 3.- Valuación de Inventarios

VI.- AUDITORIA INTERNA

- 1.- Concepto y Objetivo

2.- Planeación de la Auditoría de Inventarios

3.- Aplicación de programas de Auditoría para la toma de Inventarios .

4.- La importancia de los Inventarios en el Balance .

VII.- PROMOCION DE VENTAS

1.- Definición e importancia

2.- Funciones del departamento de Promoción de Ventas .

3.- Exposiciones y Demostraciones

4.- Medios masivos de comunicación .

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA .

INTRODUCCION

El autoservicio ha venido ha revolucionar la idea que existía del comercio al conjuntar toda una serie de artículos en un solo local, en el cual se encuentran colocados estratégicamente, para que el consumidor que llegue a éste pueda observar la categoría y calidad del producto sin que se vea presionado a la compra de éste. Esto ha propiciado que las tiendas de autoservicio hayan tenido un gran auge en nuestro país, ya que en estos lugares se satisfacen todas las necesidades primordiales del consumidor .

También al darse la migración urbana hacia los centros de trabajo y la desconcentración de los núcleos de habitación del centro de la ciudad, - creaban necesidades que había que satisfacer, las grandes concentraciones empezaron a desplazarse hacia la periferia y con ellas nuevas tiendas y nuevos centros comerciales para satisfacer las necesidades de estas nuevas comunidades .

El incremento en el volumen de los artículos que manejan las tiendas de autoservicio, ha hecho en la actualidad una industria dinámica y creciente a los cambios socio-económicos y sobre todo una generadora de empleos en masa.

El autoservicio es uno de los grandes canales de distribución de artículos de consumo, y ocupan un renglón importante dentro de la economía de México, por lo que consideramos de importancia el dar a conocer algunos de sus aspectos Administrativos y Contables que utilizan en las áreas de Personal, Mercado técnica, Compras, Contabilidad, así como, el control y valuación de los inventarios y los medios de que se vale la Auditoría Interna para la revisión de los inventarios que se llevan a cabo en este tipo de tiendas de autoservicio, y esperando -

que puedan ser aprovechadas algunas ideas de lo que aquí exponemos .

I .- GENERALIDADES

1.- ANTECEDENTES HISTORICOS

1.1) EN EL MUNDO

A principios del Siglo XIX la mayoría del comercio de Europa y el resto del mundo, estaba compuesto por una gran cantidad de comerciantes que daban atención personal a sus clientes, los cuales se agrupaban en ferias, lo cual hacía atractivo este tipo de eventos, ya que en ellas se encontraba toda variedad de productos que podían ofrecer los comerciantes de esa época.

En Francia en el año de 1852, como una nueva alternativa del tipo de comercio que se llevaba a cabo, surge la primera tienda de departamentos, siendo su fundador el Sr. Aristides Boucicaut, donde introdujo las ideas innovadoras, que vinieron a revolucionar todas las formas de distribución y a dejar obsoletas las ideas de vender mano a mano frente al cliente. Surgiéndole la idea al darse cuenta que en la calle donde él tenía su negocio -- existían una serie de tiendas en las cuales se vendían artículos específicos en cada tienda y que todas ellas estaban incomunicadas lo que las hacía independientes una de otra; entonces estudió que cada tienda o comercio tenía un promedio de gastos originados por el personal que atendía a los clientes, cajas para la tienda, bolsas de envoltura para cada compra, gastos de limpieza para cada local, y así una serie de gastos que mermaban la utilidad, debido

a lo cual se decidió a alquilar un gran local, situado en las afueras de la zona comercial, surtiéndolo con mercancías muy diversificadas y en varios tipos y medidas creando un área destinada al estacionamiento para los carruajes y en general ideó una forma diferente de vender, con lo cual logró la primera tienda de departamentos de que se tiene noticia.

En Estados Unidos de Norteamérica las tiendas de departamentos hacen su aparición por primera vez en el decenio de 1860, un década aproximadamente más tarde de su aparición en Europa.

Debido a que los gastos generales de los grandes almacenes y a la competencia que existía entre ellos era cada vez más dura, surgen formulas comerciales mas recientes y agresivas, como las del Almacén Popular del Precio Unico, creado por el Sr. Frank Winfield Woolworth, quien el 12 de febrero de 1879, abre en Utica su primer almacén, el cuál ofrecía una selección hasta de cien artículos al mismo precio.

Durante el decenio de 1920 se inicia otra tendencia importante en el comercio al menudeo, consistente en la rápida expansión de organizaciones de Cadenas de Tienda. Este tipo de organizaciones incrementaron su participación en las ventas totales al por menor en los Estados Unidos de Norteamérica, de un cinco por ciento aproximadamente a cerca del treinta por ciento. Su rápido crecimiento durante todo este período y posteriormente se ha debido a una porción de factores .

La Nación estaba siendo más y más urbanizada, y las grandes áreas urbanas permitían que las organizaciones realizasen cuantiosas economías en la adquisición, almacenaje, entrega y publicidad. Estos ahorros hicieron posible precios más bajos, que estimularon aun más las ventas .

Las tiendas de autoservicio hicieron su aparición en los años treinta en los Estados Unidos de Norteamérica con la apertura en las cercanías de New York del primer supermercado, su impulsor fué el Sr. Michael Cullen, surgiendo un nuevo sistema de distribución en masa, el cual fué recibido con gran entusiasmo, pues venía a revolucionar totalmente el comercio al por menor .

En sí este supermercado era un nuevo método en la organización de ventas de alimentos y otras mercancías al menudeo, en donde se aplicaban técnicas de comercialización en masa y los principios de autoservicio que rebajaban los costos y aumentaban el volumen de ventas, ya que se eliminaban, la atención personal poniendo la mercancía al alcance del consumidor en grandes exhibidores y con precios más bajos que en otros negocios del ramo.

1.2) EN MEXICO

El comercio se llevaba a cabo desde el tiempo de los Aztecas éstos practicaban esta actividad en lugares denominados Mercados o Tianguis, en los cuales se efectuaban operaciones de cambio o trueque de mercancías.

Durante la época de la Colonia el comercio en México, no sufrió modificaciones sustanciales en su forma operativa, ya que siguieron funcionando los mercados o tianguis .

En la época independiente los mercados sufrieron pocas modificaciones en las tradiciones y costumbres que quedaron del Colonialismo; y solo fué por el aumento en la variedad de los productos y la creación de nuevas industrias. Durante esta época aparecen las tiendas de abarrotes y ultramarinos, atendidas por dependientes que se encargaban de despachar y cobrar ,

existiendo aún el mercado donde se reunían los vendedores y compradores .

Transcurrió el tiempo sin que se presentaran innovaciones a este sistema de distribución hasta el año de 1946, cuando el entonces Presidente de la República Mexicana: General Manuel Avila Camacho, emitió el Decreto para las tiendas de autoservicio con fecha 18 de enero de 1946, que en su primer artículo dice: " Se autoriza el establecimiento en el Distrito Federal de lonjas de distribución al detalle de artículos de consumo necesario; comestibles, bebidas en envases cerrados, artículos higiénicos para el uso doméstico, aseo personal y del hogar, por el sistema de autoservicio " .

En sus demás artículos el decreto señala los requisitos para que pueda abrirse al público un establecimiento de esta índole; como son los relativos a la obtención de licencia, condiciones que debe reunir el local , la presentación de los artículos para su venta, tarjetas sanitarias de sus empleados, etc.

En este mismo año hacen su aparición en México, las tiendas de autoservicio, cuando la empresa Supermercados, S. A. (SUMESA) inaugura su primer establecimiento el 9 de marzo de 1946, siendo el precursor y fundador el Sr. Jaime F. de la Garza, ubicándolo en las calles Athos y Monte Libano . Surgiendo posteriormente en el mes de octubre del mismo año la empresa denominada Central de Mercados, S. A. (CIMERCA) .

Realmente al auge e incremento de la nueva forma de distribción, fué en la década de los sesentas, en los cuales surgieron nuevas empresas y las ya establecidas crecieron hasta las actuales cadenas de tiendas de autoservicio que conocemos.

El orden conológico de la aparición de algunas de estas cadenas es el siguiente :

| | |
|--------------------------------------|------|
| Supermercados, S. A. (SUMESA) | 1946 |
| Central de Mercados, S. A. (CEMERCA) | 1946 |
| Comercial Mexicana, S. A. | 1957 |
| Aurrerá, S. A. | 1960 |
| Gigante, S. A. | 1962 |
| Blanco Sucesores, S. A. | 1963 |
| Unidad Comercial de Todo, S. A. | 1968 |
| Superama, S. A. | 1973 |

En un principio las tiendas de autoservicio en México, vendían exclusivamente comestibles y artículos similares, pero fueron aumentando sus líneas de productos, y en la actualidad el cliente puede encontrar en estas tiendas toda clase de artículos de acuerdo a sus necesidades.

En México han surgido tiendas de autoservicio exclusivas para empleados, como una prestación que se les ha otorgado, ofreciéndoles mercancía de la misma calidad a menor precio que el de otras tiendas, además de que no se paga Impuesto al Valor Agregado .

Este tipo de tiendas surgieron en las Instituciones del Gobierno Federal, siendo únicas para el empleado que presta sus servicios en dichas Instituciones . Hoy en día estas tiendas se han instituido en otras organizaciones que tienden a ser de carácter gubernamental.

2.- CONCEPTO DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO

Es el lugar que mediante el sistema de ventas al detalle o al por menor, permite a los clientes elegir o servirse por sí mismo de la mercancía de su agrado, además de contar con un estacionamiento para automóviles.

2.1 DIFERENTES TIPOS DE AUTOSERVICIO

En el transcurso del tiempo los sistemas de distribución en masa basados en el autoservicio, se han diversificado, apareciendo muchos negocios especializados, ya sea con el nombre de Tiendas Departamentales, Tiendas de Supermercado, Tiendas en Cadena y Centros Comerciales, que a continuación definiremos.

2.1.1 TIENDAS DEPARTAMENTALES

En este tipo de tiendas, es donde el cliente puede tener atención personal de algún empleado, si lo desea, además tiene la comodidad de que en la misma área donde adquirió el artículo existe una caja donde lo paga, y ahí mismo se lo empaquetan. Y debido a que este tipo de empresas tienen agrupadas sus mercancías por línea, el cliente tendrá que realizar el mismo procedimiento de compra en aquellos departamentos en que elija algún artículo .

2.1.2 TIENDAS DE SUPERMERCADOS

M. M. Zimmerman en su libro " Los Supermercados " define a éstos como : " Un establecimiento de ventas al detalle con muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías de propiedad total del negocio, o bien -

funcionando por concesión, con espacio adecuado para estacionamiento de automóviles " .

En sí es un establecimiento dedicado a la venta de productos alimenticios combinado con la venta de otros artículos, funcionando a base del autoservicio . Considerándose este tipo de tiendas, como el sistema más puro de autoservicio que existe.

2.1.3 TIENDAS EN CADENA

El sistema de tiendas en cadena consiste en un número de establecimientos que venden productos similares, pertenecientes a una organización y que funcionan bajo una Gerencia General, así mismo esta empresa se convierte en una organización de compra-venta demasiado fuerte, por lo que los productores de cualquier artículo de consumo, ven la ventaja de que su producto se localice en cualquiera de los establecimientos pertenecientes a la cadena de tiendas . Como ejemplo podemos citar a las tiendas de Gigante, Aurrerá, Sears, Liverpool, etc.

2.1.4 CENTROS COMERCIALES

Es un grupo de establecimientos comerciales que agrupan en su organización diversos negocios especialistas en el ramo, que son independientes uno del otro, y que buscan atraer a las grandes masas, ofreciendo sus artículos con la ventaja de obtenerlos con facilidad y destinando la mayor parte de sus área de ventas a productos o artículos no comestibles.

Además de las tiendas de autoservicio que integran estos centros, cuentan con otros tipos de negocios como son ; Instituciones Bancarias, Salas Cinematográficas, Restaurantes, Agencias de Viajes, etc., y cuentan con un gran estacionamiento que dá lugar a una mayor afluencia de vehículos para dar comodidad a la clientela .

Los centros comerciales más importantes que podemos citar, -- dentro del área metropolitana son : Plaza Satélite, Plaza Universidad y Perisur .

II.- UBICACION DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y SU DISTRIBUCION INTERNA

1.- SELECCION DE LA ZONA

La elección del lugar constituye una decisión que depende de la valorización que se haga de ciertos factores económicos y de su proyección en el futuro; dicha decisión se relaciona con la probabilidad de éxito inmediato del establecimiento .

Una ubicación geográfica mala o deficiente contribuye a que fracasen muchas tiendas, por lo cual la elección idónea del lugar es la que va a determinar un mayor volumen de beneficios en las ventas de un establecimiento comercial .

El problema que supone elegir el lugar ha visto aumentar su dificultad en los últimos años, los desplazamientos demográficos han contribuido a ello, pero más importante aún que el movimiento hacia las áreas suburbanas ha sido la creciente utilización del automóvil como medio de transportarse hacia las tiendas de autoservicio, de mayor atracción para la gente .

Las dificultades de la ubicación no se reducen a elegir un buen lugar para una nueva tienda, ni son exclusivas de los establecimientos pequeños; la Gerencia de cualquier establecimiento, lo mismo grande que modesto se encuentra en el mismo problema de ubicación, debido a los cambios constantes de las zonas comerciales de menudeo, a las alteraciones y modificaciones de los hábitos de compra del consumidor y a las nuevas facilidades de

de transporte; por lo que los comerciantes deberán estar alertas para descubrir tales cambios y analizar sus posibles efectos en la tendencia de las ventas de sus tiendas .

La mayoría de los estudios intentan estimar la demanda actual y futura de los productos de la empresa y saber si se van a obtener beneficios en una determinada ubicación. Además de lo anterior, se deberá tener en cuenta las ordenanzas y requisitos de urbanización, las condiciones reales del solar para la edificación, el espacio destinado a aparcamientos y la decoración interior .

Rara vez es fácil asegurarse de que una nueva ubicación reúna todos los requisitos necesarios para el manejo afortunado de un establecimiento determinado. De hecho, un número importante de observadores del mercado han hecho la valorización de ubicaciones de establecimientos detallistas, - su especialidad, algunos son asesores independientes, mientras que otros son directivos empleados por detallistas que operan a gran escala y explotan empresas de múltiples establecimientos. Su existencia es una prueba de la complejidad del problema de seleccionar la ubicación adecuada y la importancia que los detallistas otorgan a la ubicación .

1.1 FACTORES A CONSIDERAR PARA SU UBICACION

El valor actual de ubicación queda determinado por numerosos factores de importancia diversa. La empresa sabe que existen estos factores y que ha de examinarlos antes de elegir su ubicación, dichos factores los podemos clasificar en tres grupos :

- a).- Los factores que determinan o condicionan el poder de compra-potencial de sus habitantes .

- b).- Las condiciones que afectan los costos y métodos de funcionamiento.
- c).- La competencia; los cuales analizaremos a continuación .
- a).- Los factores que determinan o condicionan el poder de compra potencial de sus habitantes. La naturaleza y amplitud del poder de compra que tiene una comunidad es de importancia fundamental, las circunstancias que deben investigarse a este respecto son :

1.- LA POBLACION .- Las proporciones de la comunidad son un dato importante y fácil de obtener, pero hay que analizar además otros hechos en relación con la población, como son el aumento o disminución de ésta; cuanta gente de otros lugares compran en la comunidad, el transporte que hay para la comunidad, si la zona es residencial, de recreo o industrial .

Todo lo anterior ayudará considerablemente a determinar no solo el número de clientes potenciales que hay en dicha comunidad, sino además las tendencias de la población y características generales de ella .

2.- LOS INGRESOS DE LA COMUNIDAD .- También se necesitan estadísticas de ingresos para calcular el poder de compra de una comunidad, para esto deberán tenerse en cuenta los siguientes factores :

- a) Cálculo total de ingresos .
- b) Número de individuos con empleo y sus niveles aproximados de ingresos .
- c) Número de los tipos principales de trabajo .

- d) Recursos naturales y valor de los productos agrícolas en el área .
- e) Tendencia de la Industria (en expansión o declinación)
- f) Regularidad de la producción y del empleo .
- g) Ingresos disponibles per cápita .
- h) Grado de igualdad o uniformidad de los ingresos disponibles .

3.- LOS NIVELES DE VIDA Y HABITOS DE COMPRA DE LA POBLACION.-

Los datos relativos al nivel de vida de los habitantes de la comunidad en cuestión, son de gran valor para una ubicación, ya que estos datos nos servirán para calcular el poder de compra de la comunidad, además de que nos indica rá cuál va a ser la demanda de ciertos tipos y clasificaciones de mercancías .

b).- LAS CONDICIONES QUE AFECTAN LOS COSTOS Y METODOS DE FUNCIONAMIENTO.- Hay en las distintas comunidades grandes diferencias respecto a las facilidades que brindan a los negocios y tienen relación directa con los costos y métodos de funcionamiento, los más importantes son los siguientes:

- 1.- Facilidades bancarias y crediticias .- Es decir, para el que esté planeando abrir una tienda, es esencial contar con al gunas facilidades bancarias, y crediticias para poder con ceder crédito a los clientes .
- 2.- Los medios publicitarios.- Los comerciantes que se propongan valerse de los medios de difusión, deberán investigar los medios anunciadores existentes en las comunidades -- como son :

- a) El número de sus periódicos, noticias comerciales, aparatos de radio y televisión, y otros medios especiales que puedan publicar anuncios .
- b) El carácter y distribución de esos medios .
- c) La frecuencia de sus publicaciones o emisiones .
- d) El precio de los anuncios .

3.- SERVICIOS EXISTENTES PARA LAS ACTIVIDADES DEL MENUDEO.-

Es decir, en algunas comunidades no hay ciertos servicios - necesarios o convenientes, que puedan encontrarse, por lo - que deberá hacerse una investigación al respecto, como son los servicios de entrega, espacios para el establecimiento, servicios de compra, servicios de protección, de almacenaje y otros por el estilo .

4.- LA LEGISLACION Y LOS IMPUESTOS LOCALES.-

El comerciante deberá estudiar la Legislación Fiscal en donde piensa establecerse, ya que los impuestos estatales o locales y sus leyes, pueden complicar o beneficiar las actividades del mercadeo al pormenor .

5.- LAS CONDICIONES LABORALES.-

Sería conveniente examinar las condiciones laborales de la comunidad, ya que probablemente el comerciante obtendrá los empleados en la misma comunidad y lo cual se verá afectado directamente por las condiciones locales de trabajo, sus niveles de sueldo, sus organizaciones obreras, etc.

c).- LA COMPETENCIA.-

Para el propietario de un establecimiento pequeño, la cuestión de la competencia directa puede ser examina-

da con mayor provecho, cuando el detallista concreta su --
elección a una localidad de venta específica. Pero el gran
almacén por departamentos o establecimiento en cadena desea
hacer que una población entera o de un grupo de poblaciones
su zona de ventas. En consecuencia, se examina la pobla--
ción o zona, desde el punto de vista de oportunidad global.
Una cadena de grandes almacenes abrirá una nueva sucursal --
solo en una zona que soporte un establecimiento de unas di--
mensiones grandes, lo que significa que ésta debe rendir, --
en su primer o dos primeros años de existencia, un gran vo--
lumen de ventas. Con estos requisitos, es esencial asegu--
rarse de que haya espacio en el mercado para la nueva empre--
sa. El nuevo establecimiento se puede inaugurar por varias
razones : Incremento rápido de la población unido a la in--
suficiencia de establecimientos para atender sus necesida--
des; la ubicación del nuevo comercio será más accesible que
el de los existentes; o bien el nuevo establecimiento confía
en poder atraer mayor número de clientes de los ya estable--
cidos .

También es preciso tomar en consideración qué número de co--
mercios operan en líneas similares de mercancías, así como
su volumen real o calculado de ventas .

2.- ORGANIGRAMA .

Dentro de este capítulo ubicamos al organigrama, ya que pen--
samos que en cierta medida también es una distribución, aunque no de recursos--
materiales, sí de recursos humanos, a los que vamos a ubicar dentro de la orga--

nización .

Un organigrama muestra como se divide el manejo del negocio - en funciones y subfunciones, es decir, divisiones y departamentos, y como se trazan líneas de autoridad y responsabilidad .

Sea cual fuere el tamaño y demás factores análogos de una -- tienda, no estará mal recordar que la organización es un medio para facilitar la dirección, con el fin de utilizar lo más eficientemente posible los recursos humanos de otra índole y así realizar los objetivos de la empresa.

Existen tres tipos de organización los cuales son :

- a) Organización Lineal
- b) Organización Lineal Staff .
- c) Organización Funcional .

a).- ORGANIZACION LINEAL .- Es la relación de mando directo que - existe entre un jefe y un subordinado, y puede prolongarse in definitamente estableciendo una cadena de mando desde el pusto de superior categoría hasta el de menor importancia. a tra vés de los diferentes niveles de mando establecidos . "

b).- LA ORGANIZACION LINEAL STAFF.- Tiene como característica escencial, que la función de staff es una actividad auxiliar y complementaria de la de tipo lineal. Este tipo de organización- es usado generalmente para proveer al gerente de tienda con - un equipo de expertos, quienes lo aconsejarán dentro de sus - especialidades, éstos tienen una pequeña línea de autoridad - en dónde el gerente de tienda, mantiene una línea directa de mando, similar a la Organización Lineal .

c).- ORGANIZACION FUNCIONAL.- El gerente actúa con un equipo de - asistentes quienes tienen la completa autoridad sobre sus operaciones particulares. Las operaciones (funciones) de la tienda están divididas; la tienda está organizada por éstas funciones más bien que por departamentos, como está la Organización Lineal .

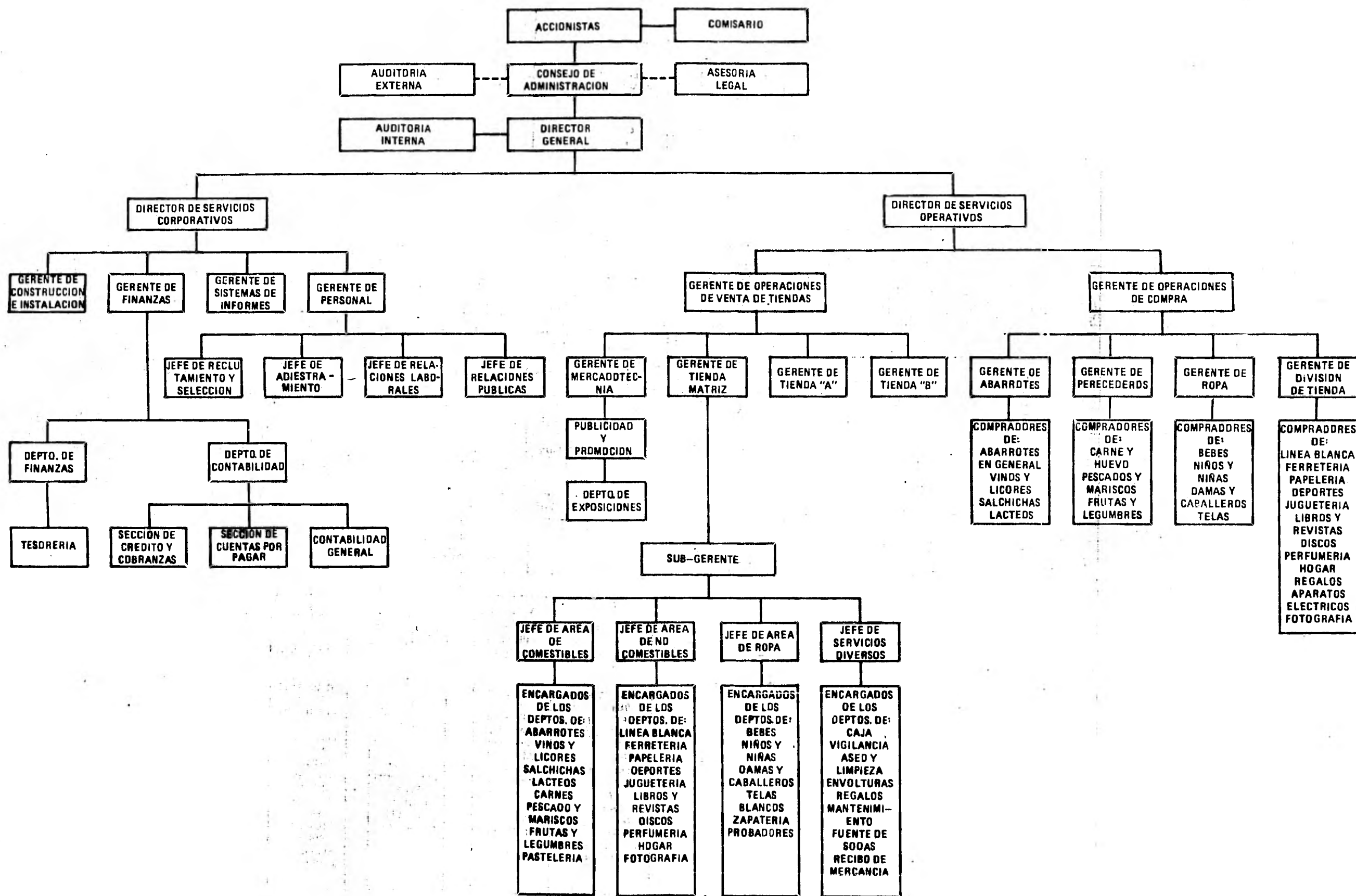
Las seis funciones principales son las siguientes :

Compras, Ventas, Contabilidad y Administración, Publicidad y Promoción, Servicios Generales y Personal .

Para crear una organización de tipo funcional es recomendable que se sigan los siguientes pasos :

- La agrupación de actividades relacionadas en clasificaciones por tareas .
- La agrupación de clasificaciones por tareas relacionadas en funciones o divisiones .
- La agrupación de la responsabilidad de cada función o división a un directivo .

Este tipo de Organización es el que más se utiliza dentro de las - tiendas de autoservicio. Como ejemplo se presente el siguiente organigrama .



3.- DISTRIBUCION INTERNA DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.

La distribución interna y arreglos que se hagan a las tiendas de autoservicio deberá estar bien planeados. La buena planeación de la tienda deberá tener en consideración ciertos factores como son: Que el edificio y los arreglos sean atractivos; que los departamentos sean fáciles de recorrer y -- sobre todo que la mercancía esté agrupada en orden lógico; además deberá ajustarse al proyecto de ventas del establecimiento .

El buen planteamiento de la tienda empieza por la entrada . La entrada debe ser incitadora y permitir un fácil acceso a la tienda. El espacio contiguo a la entrada no deberá de estar obstruido ni congestionado o cargado de mercancías .

Hay dos tipos básicos de planos utilizados por las tiendas de autoservicio: el Tipo Paralelo y el de Circulación Curvolínea o Libre .

a).- TIPO PARALELO.- Consiste en utilizar mostradores cortos, generalmente colocados en ángulo recto, con los pasillos principales de circulación desde la fachada hasta el fondo, abriendo varios pasillos principales en ambas direcciones. Esta ordenación rectangular se utiliza muy frecuentemente por su sencillez, tradición y bajos costos de estructura e instalación.

Este tipo de plano se utiliza en las tiendas de supermercados.

b).- CIRCULACION CURVOLINEA O LIBRE.- En este plano es difícil identificar los pasillos, ya que los mostradores son de diferentes formas y dimensiones, generalmente con líneas curvas y otros - colocados en forma recta, formando corredores que permiten a los clientes ir de un lado para otro. Este tipo de plano de - utiliza en las tiendas por departamentos .

Se deberá tomar en cuenta a parte de lo anterior, el ancho de los pasillo para que puedan pasar fácilmente dos carritos, ya que en los pasillos muy anchos los clientes pueden comprar sobre un solo lado del pasillo .

3.1 ASIGNACION DE ESPACIOS A LOS DEPARTAMENTOS.

Para asignación de espacios a los departamentos en las tiendas de autoservicio, se debe tomar en cuenta que aunque el espacio de ventas es primordial, los otros departamentos son esenciales y estos son los siguientes : - el de recibo y embarque, bodegas, oficinas administrativas y el de áreas de preparación .

- a).- RECIBO Y EMBARQUES.- Este departamento se encarga de recibir y checar la mercancía del proveedor y de llevarla al piso de ventas o a las bodegas, o de regreso al proveedor (devoluciones).
- b):- BODEGA.- Es el sitio donde se almacena la mercancía para que ahí sea trasladada al piso de ventas. Su embalaje debe ser cuidadoso para ocupar el menor espacio posible, y que la mercancía esté bien conservada .
- c).- OFICINAS ADMINISTRATIVAS.- Son necesarias, pero su espacio debe ser reducido para su mejor aprovechamiento, entre ellas se cuentan : La Gerencia, Contabilidad, Personal y el de Exhibición .
- d).- AREAS DE PREPARACION.- Deben ser lo suficientemente amplias -

para poder atender al volumen de salidas de mercancías que se preparen (carnes rojas, frías, perecederos, lácteos, panadería, etc.) .

e).- PISO DE VENTAS.- Aquí cada división o departamento deben ocupar el espacio que de acuerdo a su volumen de ventas se espere de él, por ejemplo :

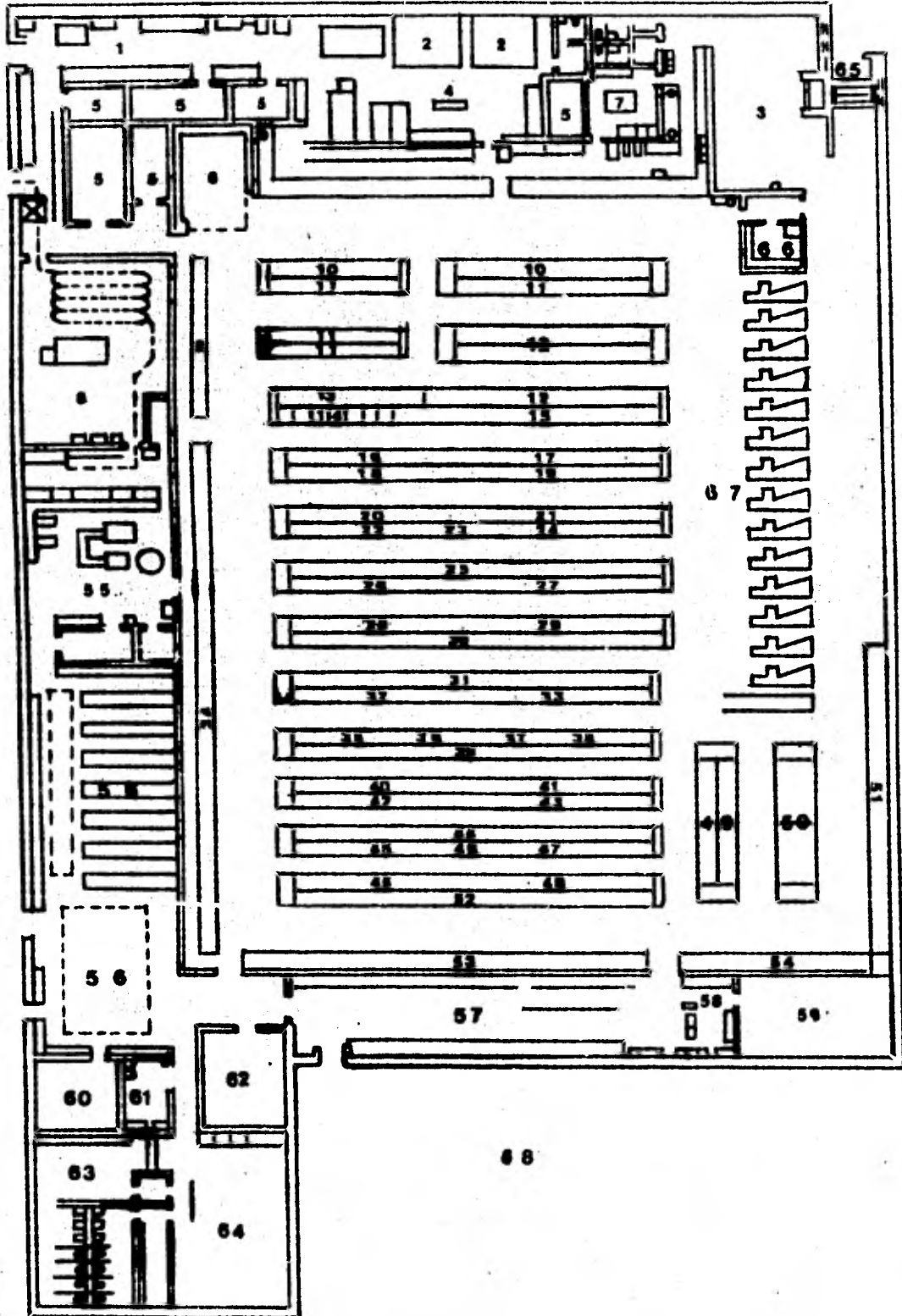
- Departamento de Carnes.- Este departamento está generalmente localizado al final de la tienda, sobre la teoría de que las mujeres van a comprar algunas veces solamente carne, cuando ellas encuentran el departamento al final de la tienda, tienen que caminar toda ésta. Hay una buena oportunidad de que ellas descubran varios artículos que no conocían, pero querían cuando ellas entraron a la tienda .
- Departamento de Alimentos Congelados.- Este departamento está localizado generalmente cerca del Departamento de Carnes, con lo cuál su ubicación se encuentra también hasta el fondo de la tienda .
- Departamento de Lácteos .- Este departamento está localizado sobre la pared opuesta al departamento de productos alimenticios. Está usualmente entre el Departamento de Carnes (fondo de la tienda) y el de panadería (frente de la tienda) .
- Departamento de Abarrotes.- Los abarrotes generalmente están en el centro de la tienda y ocupan una gran parte del piso de ventas .
- Departamento de Artículos No Comestibles.- Estos artículos son fáciles de vender, esto es, mercancía que los clientes

deliberadamente buscarán. Este departamento puede ser usado como jala tráfico .

- Panadería.- Los artículos de panadería están localizados cerca de la salida, pues así son los últimos artículos que son comprados para prevenir que no queden debajo de artículos pesados .

- Departamento de ropa.- Este departamento está ubicado a la entrada de la tienda, ocupando parte de sus pasillos y cabezas de las góndolas con ofertas y/o anuncios llamativos - incitando a la clientela a adentrarse a él, debido a su ubicación el cliente debe pasar primero por el y ahí hacer su primera compra .

Los departamentos del piso de ventas que se mencionaron, son dentro de las tiendas de autoservicio los más importantes. A continuación presentamos diversas formas de distribución interna de una tienda de autoservicio con todos sus departamentos .

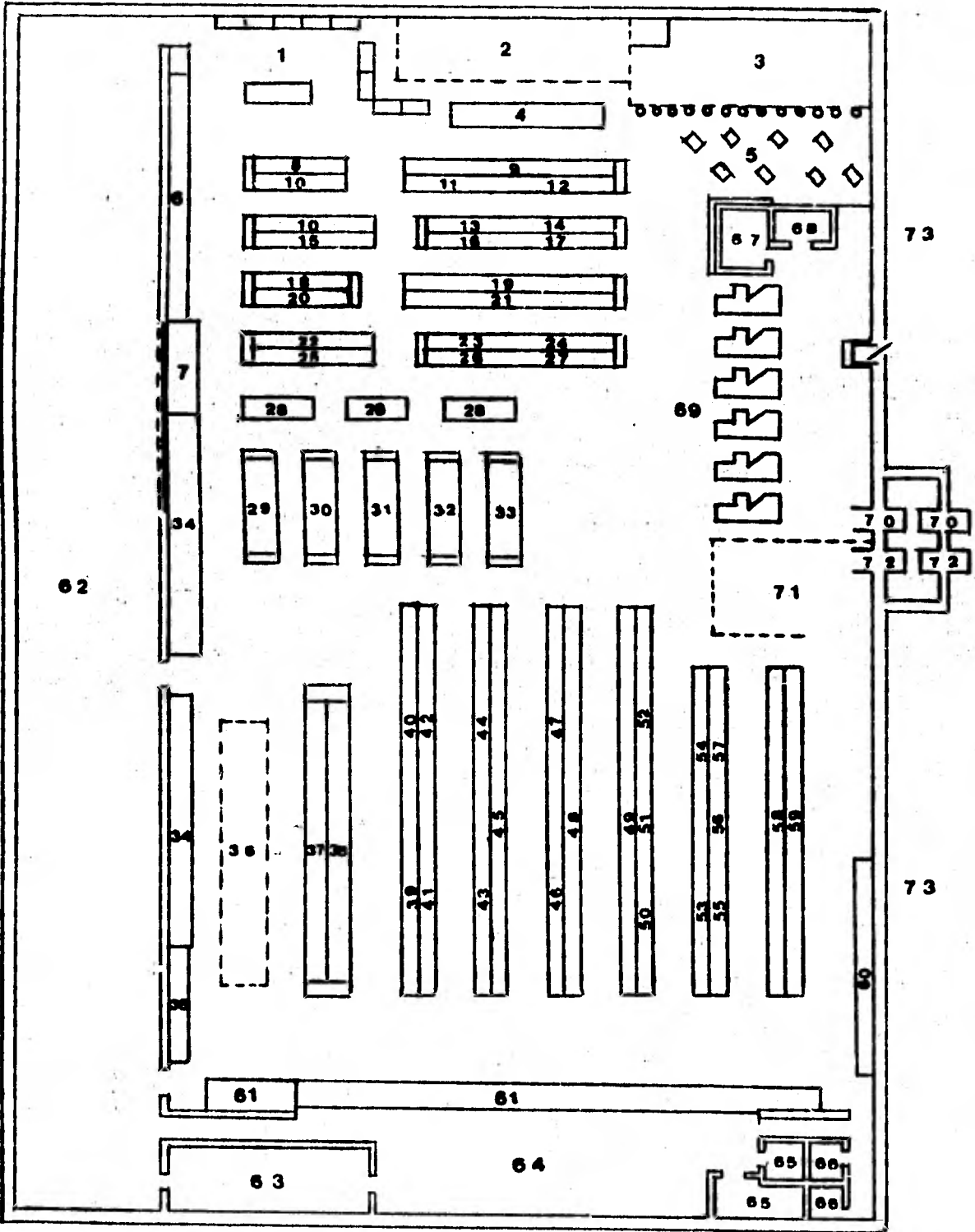


PLANO NUM. 1

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1.- AREA DE PREPARACION DE PAN | 26.- HARINAS |
| 2.- HORNOS | 27.- AZUCAR |
| 3.- RESTAURANT DE AUTOSERVICIO | 28.- ESPECIES |
| 4.- PANADERIA | 29.- FRUTAS SECAS |
| 5.- CONGELADORES DE HELADO | 30.- DULCES |
| 6.- CAVA DE VINOS | 31.- REFRESCOS |
| 7.- AREA DE MESAS DEL RESTAURANT | 32.- CEREALES |
| 8.- BODEGA DE ABARROTOS | 33.- JUGUETERIA |
| 9.- VINOS Y LICORES | 34.- CARNES |
| 10.- HELADOS | 35.- LECHES |
| 11.- LIBROS Y REVISTAS | 36.- CHOCOLATES |
| 12.- ALIMENTOS CONGELADOS | 37.- TE |
| 13.- EXHIBIDOR DE OFERTAS | 38.- CAFE |
| 14.- PAN DE CAJA | 39.- LEGUMBRES |
| 15.- GELATINAS | 40.- JUGOS |
| 16.- ACEITES | 41.- FRUTAS |
| 17.- SALSAS | 42.- PESCADOS |
| 18.- SERVILLETAS | 43.- ALIMENTOS DIETETICOS |
| 19.- TOALLAS DE PAPEL | 44.- PASTAS |
| 20.- PLATOS DESECHABLES | 45.- DEPORTES |
| 21.- ALIMENTOS PARA ANIMALES | 46.- ALIMENTO PARA BEBES |
| 22.- JABON | 47.- ROPA DE BEBES |
| 23.- APARATOS ELECTRICOS | 48.- SHAMPOO |
| 24.- JARCIERIA | 49.- PERFUMERIA |
| 25.- DETERGENTES | 50.- DISCOS |

PLANO NUM. 1

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| 51.- ROPA PARA DAMAS Y NIÑAS | 60.- INCINERADOR |
| 52.- GALLETAS | 61.- VIGILANCIA |
| 53.- LACTEOS | 62.- CAJA PRINCIPAL Y OFICINAS |
| 54.- ROPA PARA CABALLEROS Y NIÑOS | 63.- VESTIDORES DE EMPLEADOS |
| 55.- BODEGA DE PERECEDEROS | 64.- CAFETERIA DE EMPLEADOS |
| 56.- BODEGA Y REPARACION DE CARNES | 65.- ENTRADA Y SALIDA |
| 57.- BODEGA DE LACTEOS | 66.- PAQUETERIA |
| 58.- PROBADORES | 67.- CAJAS |
| 59.- BODEGA DE ROPA | 68.- ESTACIONAMIENTO |

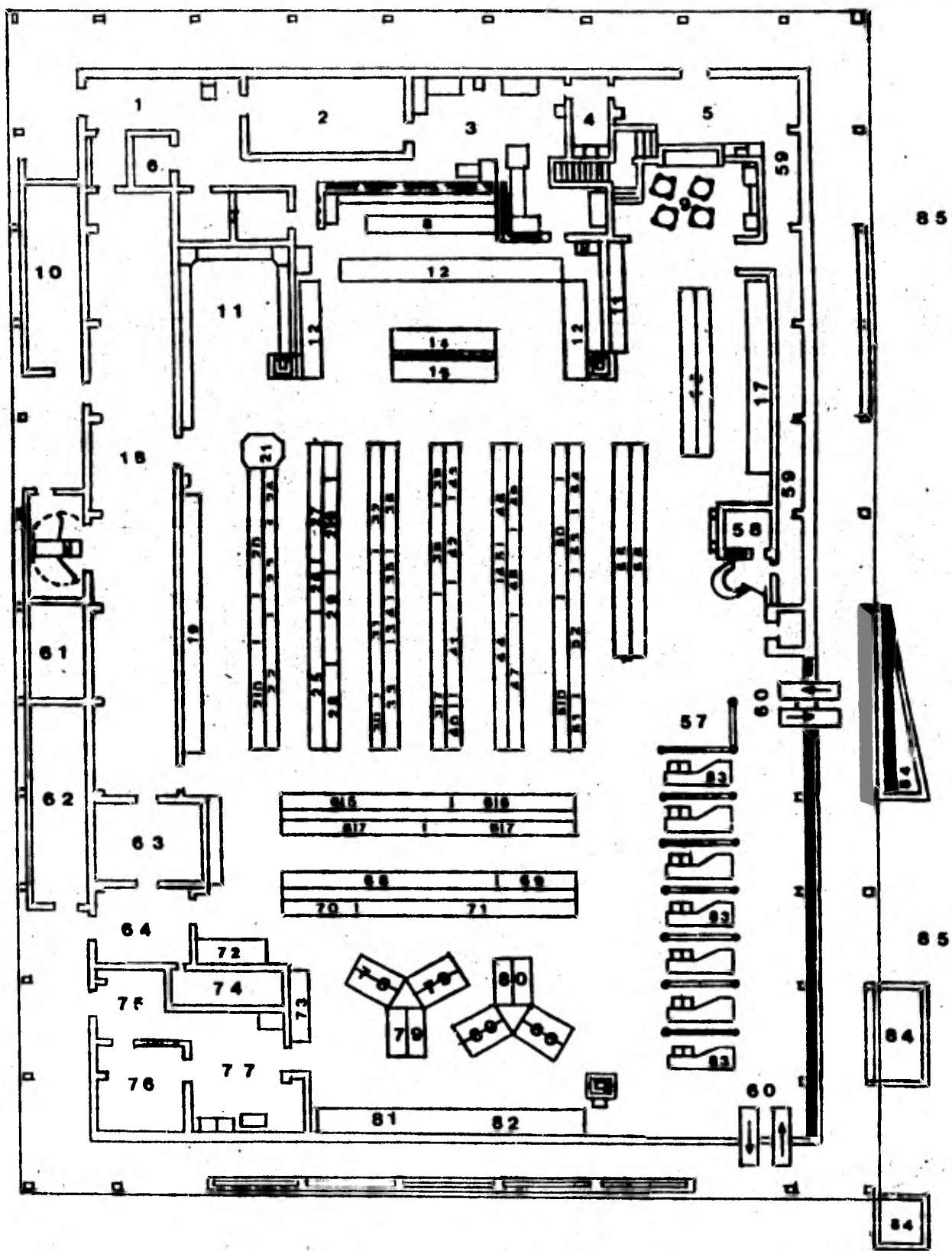


PLANO NUM. 2

- | | | | |
|------|---------------------------|------|------------------------------|
| 1.- | REGALOS | 26.- | HILOS |
| 2.- | PANADERIA | 27.- | TABACOS |
| 3.- | RESTAURANT | 28.- | BOTADEROS DE OFERTAS DE ROPA |
| 4.- | PAN DE CAJA | 29.- | ROPA PARA NIÑOS |
| 5.- | MESAS DE RESTAURANT | 30.- | ROPA PARA CABALLEROS |
| 6.- | VINOS Y LICORES | 31.- | ROPA PARA NIÑAS |
| 7.- | REFRIGERADOR | 32.- | ROPA PARA DAMA |
| 8.- | CRISTALERIA | 33.- | CORSETERIA |
| 9.- | FERRETERIA | 34.- | LACTEOS |
| 10.- | JUGUETERIA | 35.- | PESCADOS |
| 11.- | HERRAMIENTAS | 36.- | AREA ESPECIAL PARA OFERTAS |
| 12.- | PINTURAS | 37.- | ALIMENTOS CONGELADOS |
| 13.- | ACCESORIOS PARA AUTOMOVIL | 38.- | HELADOS |
| 14.- | ACEITES PARA AUTOMOVIL | 39.- | SOPAS |
| 15.- | ROPA DE BEBES | 40.- | ESPECIES |
| 16.- | PAPEL SANITARIO | 41.- | CEREALES |
| 17.- | ARTICULOS DE PLASTICO | 42.- | ALIMENTOS PARA BEBES |
| 18.- | ARTICULOS PARA BEBES | 43.- | TOALLAS DE PAPEL |
| 19.- | DEPORTES | 44.- | SERVILLETAS |
| 20.- | TOALLAS | 45.- | DETERGENTES |
| 21.- | ROPA PARA DEPORTES | 46.- | ARTICULOS PARA LIMPIEZA |
| 22.- | SABANAS | 47.- | ALIMENTOS PARA ANIMALES |
| 23.- | BOLSAS | 48.- | PASTAS |
| 24.- | LIBROS Y REVISTAS | 49.- | HARINAS |
| 25.- | ZAPATERIA Y EQUIPAJE | 50.- | CHOCOLATES |

PLANO NUM. 2

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| 51.- CAFE | 63.- BODEGA DE CARNES |
| 52.- DULCES | 64.- AREA DE PREPARACION DE CARNES |
| 53.- ACEITES | 65.- VESTIDORES |
| 54.- VINAGRES | 66.- SANITARIOS |
| 55.- JUGOS | 67.- CAJA PRINCIPAL Y OFICINAS |
| 56.- FRUTAS | 68.- VIGILANCIA |
| 57.- GELATINAS | 69.- CAJAS |
| 58.- LEGUMBRES | 70.- SALIDA |
| 59.- GALLETAS | 71.- CARRITOS |
| 60.- LATERIA | 72.- ENTRADAS |
| 61.- CARNES | 73.- ESTACIONAMIENTO |
| 62.- AREA DE BODEGAS GENERALES | |



PLANO NUM. 3

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| 1.- RECIBO DE CARNE | 26.- PAYS |
| 2.- ENFRIADOR DE CARNE | 27.- ALIMENTOS DIETETICOS |
| 3.- CUARTO DE CORTADO DE CARNE | 28.- PASTAS |
| 4.- BODEGA DE BEBIDAS | 29.- ALIMENTOS PREPARADOS |
| 5.- RECIBO DE BEBIDAS Y PASTELERIA | 30.- SOPAS |
| 6.- ENFRIADOR DE CARNE DE POLLO | 31.- JUGOS |
| 7.- ENFRIADOR DE PESCADOS Y MARISCOS | 32.- CONDIMENTOS |
| 8.- ENVOLTURA DE CARNE | 33.- HERRAMIENTAS |
| 9.- CAFETERIA | 34.- ESCOBAS |
| 10.- CUARTO DE ABASTECIMIENTO | 35.- FOCOS |
| 11.- PAPELERIA | 36.- CARBON |
| 12.- CARNES | 37.- ARTICULOS DE LIMPIEZA |
| 13.- ARTICULOS DEL HOGAR | 38.- DETERGENTES |
| 14.- POLLO | 39.- JABON LIQUIDO |
| 15.- PESCADO | 40.- ARTICULOS PARA ANIMALES |
| 16.- PAN | 41.- ALIMENTOS PARA ANIMALES |
| 17.- PASTELERIA | 42.- GELATINAS |
| 18.- RECIBO Y BODEGA DE ABARROTOS | 43.- EMBUTIDOS |
| 19.- LACTEOS | 44.- CEREALES |
| 20.- ACEITES | 45.- AZUCAR |
| 21.- EXHIBIDOR ESPECIAL | 46.- DULCES |
| 22.- VEGETALES ENLATADOS | 47.- COMIDA PARA BEBES |
| 23.- PAPAS | 48.- LECHE PREPARADA |
| 24.- FRIJOLES | 49.- CAFE Y TE |
| 25.- FRUJAS ENLATADAS | 50.- HARINAS |

PLANO NUM. 3

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| 51.- CIGARROS | 68.- VEGETALES CONGELADOS |
| 52.- DEPORTES | 69.- HELADOS |
| 53.- SERVILLETAS | 70.- REFRESCOS |
| 54.- PAPEL SANITARIO | 71.- VINOS |
| 55.- BEBIDAS ALCOHOLICAS | 72.- CERVEZAS |
| 56.- GALLETAS | 73.- CONGELADOR |
| 57.- AREA DE CARRITOS | 74.- CONGELADOR DE LACTEOS |
| 58.- OFICINA | 75.- RECIBO DE ROPA |
| 59.- BODEGA DE BEBIDAS Y PASTELERIA | 76.- BODEGA DE ROPA |
| 60.- ENTRADA Y SALIDA | 77.- VESTIDORES Y SASTRERIA |
| 61.- CAFETERIA DE EMPLEADOS | 78.- ROPA PARA BEBES |
| 62.- VESTIDORES DEL PERSONAL | 79.- ROPA PARA NIÑOS |
| 63.- BODEGA DE LACTEOS | 80.- ROPA PARA CABALLEROS |
| 64.- RECIBO DE LACTEOS | 81.- ROPA PARA NIÑAS |
| 65.- ENCURTIDOS | 82.- ROPA PARA DAMAS |
| 66.- VINAGRE | 83.- CAJAS |
| 67.- COMIDA CONGELADA | 84.- JARDINES |
| | 85.- ESTACIONAMIENTO |

III.- PERSONAL

1.- ANALISIS DEL PUESTO

El análisis del puesto se define como la determinación de los deberes, responsabilidades y requisitos de cada tarea .

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativas, debido a que las condiciones de trabajo, responsabilidad y el esfuerzo varían en cada caso. Para ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlos con posibilidades de éxito .

El análisis de puestos cubre tres necesidades básicas, las cuales son :

- a).- NECESIDAD LEGAL.- La Ley Federal de Trabajo en su Artículo 25, Fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Así mismo el Artículo 47, Fracción XI nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trata del trabajo contratado". Por último el Artículo 134 en su Fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la inten-

sidad, cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenidos" .

Las tres disposiciones anteriores, requieren que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado .

b).- NECESIDAD SOCIAL .- El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo, por lo cual se hace necesario que durante este tiempo no pueda renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc., y por lo tanto, -- requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si, por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así, urge de terminar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar .

c).- NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.- Para llegar a los objetivos que persigue toda organización con la eficiencia y productividad, hay que establecer exactamente cuáles son las aptitudes que debe tener cada empleado para cada puesto. Y si no tenemos personal que responda completamente a esas exigencias, podemos estar seguros de que dicha labor no será racional, sino que incluso puede causar perjuicio .

Es esencial que todas las fuentes de información sobre los puestos en una tienda de autoservicio, sean utilizados al máximo para que sea posible obtener una información precisa y completa sobre el puesto .

Con anterioridad a la iniciación del análisis real de puestos, debe efectuarse una visita de inspección al departamento en el cual se va a desarrollar el análisis del puesto.

Esta cuestión es altamente conveniente con el objeto de que el analista pueda obtener una imagen general e íntegra de las operaciones. El conocimiento adquirido mediante una visita es muy valioso para auxiliar al analista en la planificación del enfoque para su estudio .

El analista deberá obtener una información específica sobre la organización interna del establecimiento, los nombres de los puestos de todos los trabajadores en los diversos departamentos y el número de trabajadores empleados en cada puesto; también se deberá tomar en cuenta que nada es más erróneo que creer que el nombre del puesto sea indicativo de las labores reales del mismo .

El analista deberá obtener toda la ayuda posible de los jefes de departamento, y deberá verificar con ellos las diferencias de los puestos que ya con anterioridad han sido estudiadas y volver a verificar con esas personas las aparentes duplicidades entre los departamentos . Es muy útil que el analista tome notas mientras se observan los puestos, ya que deberá registrar datos que posteriormente tendrá dificultad en recordar .

El analista debe registrar únicamente los hechos reativos al puesto, concentrándose en el "qué", el "por qué" y el "cómo" del puesto y en las "aptitudes involucradas", evitando omitir opiniones personales reflejadas a través de palabras que enjuicien, como "monótono", "sin interés", "agradable" o "desagradable" .

El análisis de puestos se sirve del método de observación y entrevista; el cual consiste en la observación a los trabajadores como llevan a cabo sus tareas y entrevistando a trabajadores y supervisores y otro personal de la organización que tenga información relativa a los puestos .

Este método es el más conveniente para analizar puestos, porque implica una observación de primera mano por parte del analista, capacita a éste para evaluar los datos de la entrevista y separa los hechos esenciales de los que no lo son, en términos de esa observación y, además, permite al trabajador ilustrar datos acerca del puesto mediante la demostración, en lugar de depender por completo de la comunicación oral o escrita, que es más difícil .

El analista puede utilizar este método en dos formas:

- 1.- Observa al trabajador como se desempeña en el puesto, llevando al cabo un ciclo completo de trabajo, antes de hacer cualquier pregunta.

Durante la observación, el analista toma notas adecuadas y marca aquellas actividades del puesto que no entiende totalmente. Cuando está satisfecho de que ha acumulado toda la información posible mediante la observación, platica

con el trabajador, con el supervisor o con ambos para completar sus notas .

- 2.- El analista observa y entrevista, simultáneamente al trabajador acerca de lo que está haciendo y hace preguntas - sobre lo que está observando, así como de las condiciones relativas al desempeño del puesto. También, en este caso el analista debe tomar notas con objeto de retener todos los datos que tuviesen relación con el puesto y su ambiente . Dentro del análisis del puesto se encuentran ciertos factores que deberán estudiarse, estos son: naturaleza del trabajo; herramientas o equipo con que deba trabajarse; - los requisitos físicos, mentales y emocionales; la posición que ocupa la organización y sus relaciones con otros empleos y otros aspectos en algunos casos .

En los anexos A y B presentamos formas adecuadas para la realización de un análisis de puestos .

2.- DESCRIPCION DEL PUESTO

Una descripción del puesto es el registro escrito y organizado de todos los requisitos buscados en determinada persona para el desempeño específico de un puesto .

La descripción del puesto es producto del análisis del puesto, diseñado por una actividad específica del Departamento de Personal, la de Selección, e incluye tanto los factores del puesto como otros factores que pueden no pertenecer a él, pero que deben ser considerados en la selección del individuo-

para ocupar un puesto específico .

Para que el analista prepare especificaciones de utilidad, también él debe conocer la naturaleza de la información completa que se necesita.

La descripción del puesto debe contener lo siguiente :

- a.- Denominación del empleo genéricamente .
- b.- Situación en el establecimiento donde se realiza el trabajo .
- c.- Trabajo desarrollado actual .
 - 1.- El porcentaje de tiempo empleado por cada persona en cada tarea .
 - 2.- La importancia de aquella tarea específica en relación con otras realizadas por el mismo .
- d.- Requisitos de Ejecución en el trabajo .
 - 1.- Responsabilidad del trabajador .
 - 2.- Habilidad requerida con máquinas o herramientas .
 - 3.- Conocimientos que se precisan .
 - 4.- Actividades físicas que debe realizar el trabajador tales como: elevar y empujar pesos, estar de pie, - pasear, etc.
 - 5.- Condiciones de trabajo, como temperatura, actividad de grupo, actividad aislada, secciones con mucho movimientos de clientes, etc.
- e.- Requisitos mínimos para la contratación .
 - 1.- Experiencia
 - 2.- Estudios
- f.- Enseñanza requerida después del empleo .
 - 1.- Centralizada

2.- Descentralizada

g.- Supervisión en el desempeño del trabajo .

Estas especificaciones deben ser realizadas y puestas al día cada dos o tres años, según las necesidades de las tiendas .

3.- RECLUTAMIENTO

Es el proceso de atracción de posibles empleados a la compañía es un medio sistemático de descubrir posibles empleados e inducirlos a que hagan una solicitud de empleo en la compañía .

Los directivos de personal acuden a numerosas fuentes de contratación ya que muchas organizaciones detallistas precisan buscar nuevos empleados todo el año, debido a que se requiere personal para reemplazar a los jubilados, a los que han dejado la empresa por una mejor colocación y a los despedidos, para ocupar los puestos temporales en Navidad, para reforzar determinados departamentos como el de material escolar, y para cubrir puestos en una empresa en expansión .

Hay dos tipos de fuentes de reclutamiento :

a).- Internas

b).- Externas

a).- INTERNAS.- Se cubren generalmente vacantes de nuevos puestos con personal de la misma organización. Las personas seleccionadas pueden ser empleados que ocupan otros cargos o recomendados de amigos o parientes empleados en la empresa .

Traslados.- Una persona que realiza un trabajo en una sección de la organización puede ser transferida a un nuevo puesto de trabajo, donde desarrollará generalmente tareas similares y percibirá normalmente el salario mínimo asignado al nuevo puesto .

El nuevo puesto se puede cubrir con personal que haya cambiado su residencia y ésta esté ubicada dentro de la zona de la tienda que solicita personal, así esto beneficiará tanto a la empresa que ya tiene antecedentes de él, como para el empleado .

Ascensos.- Si el nuevo trabajo encomendado es mejor que el anterior, la persona promocionada tendrá mayor responsabilidad y un trabajo más difícil. Para este cargo, el director de personal buscará generalmente entre las categorías de empleados para hallar el que más merece el ascenso y cuya capacidad sea acorde con el nuevo Puesto. Los ascensos representan un mayor rango con respecto a los compañeros y una mayor retribución .

Recomendación.- Si ninguno de los empleados puede ser trasladado o promocionado al nuevo puesto, cabe pedir a los empleados que recomienden amigos, o en algunos casos, parientes que pueden llenar la vacante .

b).- EXTERNAS.- Una organización en plena expansión no puede contar sólo con los empleados como posibles ocupantes de nuevos cargos. En consecuencia, hay que buscar personas que no trabajen en la empresa o que sean amigos o parientes de los empleados. Estas personas pueden localizarse por medio de solicitudes de empleo, contratación, servi--

cios de empleo, o por medio de la publicidad.

También se puede recurrir a los que cursaron sus solicitudes en época anterior, los cuales pueden ser también entrevistados si todavía están disponibles para empleo .

Contratación mediante publicidad.- Las empresas en crecimiento, pocas veces pueden depender sólo de los solicitantes que acuden a la empresa, telefonean o escriben. Los directores de personal deben promover activamente sus necesidades de cubrir vacantes por medio de la publicidad.

La publicidad en los escaparates y periódicos, a través de la radio, la televisión y otros medio de comunicación, es una forma de informar a la gente que hay disponibilidad de trabajo. Los periódicos son el medio más conveniente para este fin. Regularmente, se emplean dos tipos de anuncios. El primer grupo está integrado por aquellos que explican las necesidades de cubrir una vacante, incluyen el nombre y la dirección de la empresa, e informan a los lectores sobre la forma de solicitar el empleo. Estos anuncios pueden provocar de unas pocas a unas cien respuestas. En consecuencia, es posible que el establecimiento precise muchos entrevistadores al día siguiente del anuncio, con el fin de seleccionar a los solicitantes .

El otro tipo de anuncios, por el contrario, no dan el nombre o la dirección de la empresa e incluyen en su texto un número de apartado de correos o el asignado por el periódico. Todos los solicitantes deben contestar por carta, estas respuestas por correo han de ser examinadas antes de que se informe a los solicitantes acerca del

puesto y del lugar dónde deberán dirigirse.

Con ésto se elimina la necesidad de entrevistar a un gran número de personas .

Contratación a través de Institutos y Universidades.- Un método más personal de contratación se consigue en las empresas que cuentan con un directivo de personal que visita centros escolares. En una charla general acerca de la empresa que representa, el director de personal puede dar - informes y antecedentes sobre su organización y sus necesidades de personal. Entonces se programa la época para la entrevista de aquellos estudiantes interesados en solicitar empleo en la empresa. Mediante este tipo de contratación, los establecimientos pueden atraer a jóvenes para integrar los grupos de capacitación profesional.

Contratación a través de Agencias de Colocación.- Para el personal experimentado, a diferencia de los jóvenes que - empiezan la carrera, los seleccionadores pueden acudir a las agencias de colocación y, en algunos casos, a organizaciones profesionales. Las agencias de colocación privadas son fuentes valiosas para personal a nivel ejecutivo - o para gente con conocimientos y habilidades técnicas. Una agencia de colocación privada cobra unos honorarios - por cada persona empleada que haya recomendado, o puede-- ser contratada, a base de una asignación anual, para solicitar personal destinado al detallista .

Los servicios de colocación públicos están demostrando su utilidad para la obtención de empleados de los establecimientos detallistas .

Estas diversas fuentes pueden ser utilizadas para encontrar las personas deseables para cubrir un destino. Es, sin embargo, el carácter o la impresión favorable que un establecimiento imprime en la población, el factor que probablemente ayudará mejor en la captación del personal conveniente.

Si un establecimiento tiene fama por sus buenas prácticas de contratación, pagos justos, servicios adecuados, buenas relaciones con los empleados y posibilidades de ascenso, tiene más probabilidades de que sea buscado por la gente joven y por los experimentados, que la tienda que no ofrece estas ventajas .

4.- SELECCION

Se define como un procedimiento para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y desarrollo de sus habilidades potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad que se desenvuelve, para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización .

Antes de hacer una selección de personal, es necesario contestar las siguientes preguntas :

- ¿ A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados).
- ¿ Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿ Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos? .

- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo? (Zona, Competencia y Ramo) .
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible? .
- Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles? .
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo .

El proceso de selección empieza cuando se presente una vacante, ya que esta se presenta para reemplazar a una persona, o de un puesto de nueva creación, se debe de hacer una requisición de personal al departamento encargado de hacer las contrataciones, indicando en ésta, la fecha en que se deberá de cubrir la vacante, el horario de trabajo y sueldo, y es ahí donde el departamento de selección debe actuar ya sea encontrando una persona dentro de la misma, revisando los expedientes de los empleados o solicitando nuevos empleados mediante sus fuentes de reclutamiento.

En el proceso de selección y contratación varían los métodos usados para descubrir la información significativa del aspirante, la cual se compara con las especificaciones de trabajo. Aunque no hay un procedimiento normalizado, adoptado por todas las firmas, la siguiente lista ejemplifica los métodos más usuales :

- a) Entrevista inicial o preliminar .
- b) Formas impresas (solicitud de empleo)
- c) Verificación de las referencias
- d) Pruebas psicológicas .

- e) Entrevista para el empleo .
- f) Aprobación por el Jefe de Departamento
- g) Exámen físico .

a).- ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.- Esta entrevista es corta, tiene por objeto la eliminación de los obviamente no calificados para el puesto y se realiza generalmente en forma rápida y haciendo un sondeo muy somero. Los factores que se examinan son: la apariencia, facilidad de palabra, salario deseado, ideas sobre la educación, experiencia, último grado de escolaridad, empleos anteriores .

Si el aspirante demuestra que se le puede dar cierta oportunidad se le da un formulario para que lo llene con sus datos .

b).- FORMULARIOS PARA DATOS. (SOLICITUD DE EMPLEO) .- Después de la entrevista se le da un formulario. Estos formularios tienen un formato muy similar de una a otra empresa; este formato debe ser continuamente revisado, ya que se ha demostrado el decrecimiento en la capacidad productiva y en la exactitud de éste con el paso del tiempo, por lo que se recomienda un estudio como mínimo de cada tres años.

El formato de solicitud constituye solamente un paso de un largo y complicado procedimiento de selección . En el anexo "C" se presenta una forma de solicitud de empleo .

c).- VERIFICACION DE LAS REFERENCIAS.- Hay controversia respecto al valor de la verificación de las referencias de los aspirantes, algunos directivos opinan que es una información poco útil, y que hay cierta resistencia o inhabilidad por parte del referen-

te al dar la información .

Otros creen que si las referencias son verificadas de manera correcta, gran parte de esa información se repetirá en la entrevista o en la prueba psicológica .

Existen tres tipos de referencias : de carácter, de trabajo y de la escuela .

Existen varias formas de verificación de referencias :

- 1.- Cartas de referencias de compañías anteriores, solicitadas por el aspirante .
- 2.- Cartas de referencias de compañías anteriores solicitadas por la nueva compañía .
- 3.- Números de teléfonos para tomar referencias de otras personas.
- 4.- La visita personal con la persona que dá las referencias .

d).- PRUEBAS PSICOLOGICAS .- Una prueba de este tipo es un instrumento concebido para medir ciertos factores psicológicos específicos estos son usualmente : habilidad para razonar, capacidad para aprender, temperamento, aptitudes específicas, habilidades psicomotoras, tales como destreza manual o coordinación visual-manual, etc.

El propósito de este proceso de medida, es capacitar para predecir cómo actuará una persona en el futuro.

e).- ENTREVISTA PARA EL EMPLEO.- El objeto básico del empleo de la entrevista es el de obtener información significativa acerca del aspirante.

En general existen dos tipos básicos de entrevista que son : las guiadas y las no guiadas. La primera es una lista de pregun-

tas preparadas, basadas en un análisis de las especificaciones de trabajo.

La entrevista no guiada no es planeada en detalle, aunque -- obviamente, el entrevistador tiene sus objetivos . Por encima - parece un trabajo fácil para el entrevistador, pero en realidad involucra un alto grado de capacidad para que los objetivos de _ la entrevista puedan ser ejecutados .

e).- APROBACION POR EL JEFE DEL DEPARTAMENTO.- En esta etapa del pro- ceso se puede realizar una tercera entrevista, aunque duplique- la información anterior. Esta información duplicada no es in- deseable, ya que : Primero, las relaciones en la organización - requieren que el jefe del departamento dé via libre para el -- traspaso del personal; con ello, uno puede contar con los resul- tados de su rendimiento y de paso, se preserva la igualdad de - la autoridad con la responsabilidad. En segundo lugar, las cua- lidades, que son generalmente apreciadas en una entrevista, son abstractas: Personalidad, simpatía, liderazgo potencial y otros por el estilo . Es útil tener una apreciación, tanto del entre- vistador al servicio de la asesoría para el empleo, como del je- fe de departamento, los cuales están suficientemente familiari- zados con las actuales condiciones del trabajo y el tipo de per- sonal que está disponible en el departamento.

f).- EXAMEN FISICO.- El examen físico es una de las etapas del pro- ceso que se encuentra en la mayoría de las empresas; la legis- lación laboral y la Secretaría de Salubridad y Asistencia lo - exige; puede variar desde un examen muy minucioso, hasta una - simple constatación de las capacidades físicas del individuo, -

para los requerimientos de su empleo, o simplemente una verificación de la apariencia física y bienestar general del individuo .

En el procedimiento de contratación, el examen físico tiene al menos tres objetivos :

- 1.- Sirve para tener un juicio acerca de las capacidades físicas del individuo .
- 2.- Protege a la empresa contra reclamos no garantizados bajo las leyes de compensación, o contra posibles litigios por daño .
- 3.- Prevenir contra enfermedades contagiosas .

Una vez que el examen físico ha sido satisfactorio, el empleado es contratado. El examen físico es la última etapa que podría dar lugar a un rechazo .

Existen dos tipos de contratos que se celebran entre la empresa y el personal seleccionado; estos son :

- a) Contrato por tiempo fijo .
- b) Contrato por tiempo indefinido .

En la contratación por tiempo fijo se le da al personal un contrato por veintinueve días, y así consecutivamente hasta cumplir tres de éstos. Después de éste se le dará uno por tiempo indefinido, y antes de cada renovación se deberá hacer una evaluación del empleado para poder renovar el contrato. Se presenta en el anexo "D" forma del contrato, el cual puede ser utilizado para tiempo fijo o para tiempo indefinido .

Después de haberse contratado el personal debe de inducirsele dentro de la empresa. La primera fase de inducción lo hace el departamento de-

personal, con explicaciones sobre la naturaleza de la compañía y de sus productos. A veces, se proyecta una película en la que se muestra la historia y operaciones de la firma con el propósito de que la persona empiece a sentir un -- cierto interés por la compañía y orgullo por trabajar en ella. Adicionalmente, a esta información, se le muestran al empleado servicios específicos, tales como pensiones, planes de salud y bienestar, programas de seguridad y cosas por -- el estilo. La orientación general toma considerable tiempo durante el cual el nuevo empleado acumula una cantidad sustancial de información. Las investiga-- ciones han mostrado que proveyendo una visión real acerca del trabajo, por con-- traposición a una búsqueda de adhesión incondicional, se llega a una más rápida fusión, así como a reducir el potencial de renunciadas.

5.- ADIESTRAMIENTO O CAPACITACION

Una vez contratada una persona, hay que formarla. Todas las empre-- sas de autoservicio consideran necesario conceder un período de adiestramiento al personal que ingresa en la empresa.

El adiestramiento puede ser un proceso elaborado que oscila entre algunas horas y varios meses, y se realiza tanto por medio de cursos como en el propio trabajo. Algunas empresas facilitan también manuales como material de com-- plemento.

Todas las empresas precisan instruir al personal principiante -- sobre reglas básicas, normas y sistemas. Esto se conoce con la denominación de " Adiestramiento Inicial " . Otras empresas organizan cursos de promoción para-- los empleados que se preparan para ascensos . Además, se facilita un nuevo -- adiestramiento a aquellos cuyo cometido no es satisfactorio.

El adiestramiento en la mayoría de organizaciones de autoservi-

cio es a la vez centralizado y descentralizado . El adiestramiento centralizado es el que se realiza en una aula o zona separada del puesto de trabajo y - está a cargo normalmente de directivos u otros individuos especialmente preparados para tratar de un tema específico . El adiestramiento descentralizado - es impartido en el trabajo por el supervisor inmediato de la persona.

El adiestramiento se facilita en la mayor parte de las organizaciones a dos grupos de personal del establecimiento, por debajo del nivel de los altos cargos o ejecutivos: A los empleados vendedores y no vendedores, y al personal directivo en prácticas. Los empleados no vendedores son los receptacionistas, marcadores, revisores, almacenistas, administrativos, empaquetadores, facturadores, etc.

El personal de venta permanece en el adiestramiento centralizado más tiempo que el personal no ocupado en ventas. Además de la información-básica y de las normas explicadas a todos los nuevos empleados, los vendedores han de aprender a rellenar los diversos tipos de comprobantes de ventas y formularios utilizados en la venta, el tratamiento de las ventas al contado y en-cuenta corriente, y la forma de vender las mercancías a los clientes.

La enseñanza de estos conceptos en las clases puede ocupar des-de unas horas a más de una semana. Por otra parte, se ofrece al personal auxiliar, dedicado o no a la venta, un adiestramiento descentralizado. De este modo el superior inmediato familiariza al nuevo empleado con los sistemas especiales propios de aquella zona particular de trabajo y habitua al vendedor a la situación de los materiales, clases de productos y datos acerca de la mercancía. Esta enseñanza descentralizada puede continuar por un período de varias semanas hasta que el nuevo empleado esté completamente acostumbrado a todas las rutinas concernientes al departamento y a la mercancía .

Los directivos en práctica también pueden ser adiestrados de -
ambas formas. Sin embargo, las organizaciones en cadena no ofrecen entrenamiento
o muy poco en los emplazamientos centrales, ya que el viaje a la oficina -
central o a la zona centralizada ocupa demasiado tiempo. Muchos empleados de -
establecimientos en cadena son, por tanto, casi enteramente adiestrados en el-
trabajo bajo la supervisión del jefe inmediato. Manuales y test de entrenamiento
pueden complementar esta capacitación para el trabajo.

PROGRAMA DE CAPACITACION.- Este deberá empezar desde que el empleado
inicia sus labores, y va desarrollando su trabajo.

A continuación presentamos un plan de capacitación que se ajusta
a las necesidades de una tienda de autoservicio. Este consta de siete fases
según sea el nivel del empleado, pero no quiere decir que cualquier empleado -
no pueda tomarlo. Cada tienda del grupo deberá tener un equipo de instructores,
el cual estará formado por:

- Ejecutivos de la tienda
- Jefes de departamento
- Personas expertas en capacitación

PRIMERA FASE.- Esta es la inducción y deberá estar dirigida a
todos los empleados nuevos en la compañía, debiendo ser impartida antes de que
el empleado se presente en su departamento correspondiente. El temario a desarr
rollar será :

- a) Familiarización con la compañía
- b) Políticas de la compañía
- c) Contrato colectivo y reglamento interior
- d) Prestaciones
- e) Exámen de conocimientos adquiridos

Esta fase es impartida por el personal experto en capacitación.

SEGUNDA FASE.- Esta se dará al siguiente día de la primera fase y el temario a desarrollar será :

- a) Sistemas de ventas contado-crédito
- b) Devoluciones
- c) Manejo de pistola etiquetadora
- d) Nombre de los departamentos de venta y administrativos
- e) Descripción de las labores en general que desarrolla - cada departamento administrativo .

Esta fase es impartida por el personal experto en capacitación.

TERCERA FASE.- CAPACITACION BASICA.- Esta se imparte ya cuando el empleado está laborando y aquí se separará al personal administrativo y al de ventas .

Al personal administrativo se le dará :

- Manual del manejo administrativo de su departamento (el - cual contendrá formas de uso diario del departamento y descripción de sistemas) .

Al personal de ventas se le dará :

- Manual del departamento de ventas (el cual contendrá : uso de etiquetas; mercancías del departamento; cómo llenar las formas de cambios de precios; formas de pérdida de mercancía etc.) .

CUARTA FASE.- CAPACITACION BASICA.- Esta es dirigida a todo el personal que ha aprobado las tres fases anteriores y el temario a desarrollar será :

- Conservación de artículos perecederos
- Cómo conocer fibras y telas

- Qué hacer con la mercancía devuelta (en condiciones de venta o maltratada) .

Cada uno de estos temas deberá ser impartido por el jefe del departamento, y al final de cada uno de ellos se les hará un exámen de conocimientos .

QUINTA FASE.- CAPACITACION AVANZADA.- Esta es dirigida a los jefes de departamento y el temario a desarrollar será :

- a).- La labor del jefe de departamento .
- b).- Qué hace el departamento de recibo ?
- c).- Qué hace el departamento de protección ? .
- d).- Supervisión es comunicación
- e).- Estilos de supervisión
- f).- Buenas relaciones humanas

Este será impartido por los ejecutivos de la tienda, asistidos por personal experto en cada área a tratar y al final de cada tema se les hará un exámen de conocimiento .

SEXTA FASE.- CAPACITACION AVANZADA.- Esta es dirigida a los jefes de departamento y el temario a desarrollar será :

- Manejo de un departamento de ventas que incluye la información básica sobre las actividades administrativas del jefe del departamento como son : Sistemas de la tienda; Inventarios; servicios al cliente; transferencias de mercancías; personal; etc.

Este es impartido por los ejecutivos de la tienda y al terminar el curso se les hará un exámen de conocimientos .

SEPTIMA FASE.- CAPACITACION AVANZADA.- Esta es dirigida a los jefes de departamento y el temario a desarrollar será :

- Cómo surtir el departamento de ventas el cual incluye cuando y cómo hacer pedidos, presupuestos de ventas, como anunciar y exhibir las mercancías, y este es impartido por los ejecutivos de tienda y al terminar el curso se les hará un examen de conocimientos .

Todos los avances que vaya teniendo el empleado en cada fase de serán ser anexados a su expediente personal. En caso de no aprobar alguna fase, deberá el empleado volver a tomarla; aunque no hay un límite para efectuarlos - el departamento de personal deberá coordinar las pláticas de capacitación dando le al empleado un margen razonable de elaborar el examen de conocimientos, a excepción de la primera y segunda fase el que deberá ser hecho al final de cada platica y en la tercera que no hay examen .

6.- DESARROLLO

El termino desarrollo se refiere ampliamente a la naturaleza y dirección del cambio inducido entre los empleados mediante el proceso de adiestramiento o capacitación .

El problema básico de la empresa en el desarrollo del empleado es unificar la motivación e interés propio en la realización del individuo dentro de las metas de la empresa. Esta tiene interés en detectar habilidades, potencial supervisor y liderazgo entre los empleados, para ocupar los puestos-clave en los departamentos dentro de la organización de la tienda.

Al estar conciente de lo que implica la expansión que están -

viviendo las tiendas de autoservicio, sabemos que sus necesidades de gente capaz se convierte en urgente, sobre todo para cumplir con los objetivos que se fijan en las tiendas de autoservicio. Dentro de estos objetivos encontramos, que la empresa promueve a los empleados que realizan su trabajo en forma sobresaliente, y además siempre buscan colocar a las personas más idóneas en los puestos clave, para obtener mejores resultados.

A continuación mencionamos los pasos que siguen algunas tiendas de autoservicio para la selección y capacitación del personal en desarrollo.

- 1.- Cada jefe de departamento será quien sugiera su posible reemplazo, considerando al candidato en base a su capacidad para la obtención de resultados, su desempeño actual, su responsabilidad, aceptación de la gente y su escolaridad que de preferencia será de nivel medio superior .
- 2.- Una vez nominados los candidatos, la Gerencia los evaluará mediante el conjunto de evaluación recibida para determinar su proyección y decidir su aceptación .
- 3.- El grupo que es aceptado se formará anualmente, y estas personas que integran el programa de promoción interna, deberán estar listos en cuatro meses, siendo coordinados por el Gerente de la tienda, a partir de la fecha que han sido aceptados por la Dirección General .

Los empleados integrantes de ese grupo deberá ser evaluados mensualmente por los jefes del departamento, quienes pasarán estos reportes al Gerente de la tienda. Si a través de estas evaluaciones se determina que su desarrollo no ha sido satisfactorio al cuarto mes, el gerente de personal deberá hacer una evaluación de eficiencia y decidir si debe o no continuar dentro del programa. Si no mejora en un mes deberá salir del grupo .

Al terminar el programa deberá de ser nombrado Sub-jefe del mismo departamento y participará en todos los cursos correspondientes para jefe de departamento, y si después de ocho meses no está preparado no deberá de seguir en el grupo.

Además, para evaluar al personal en general se deberá llevar a cabo entrevistas de evaluación entre el jefe de personal, jefe inmediato superior y el personal que se va a evaluar. Esto servirá para conocer nuevos candidatos para ocupar puestos con mayor responsabilidad. Es recomendable que esta evaluación se lleve a cabo por lo menos cada seis meses. Se presenta en el anexo "E" forma de valuación.

7.- POLITICAS DE PERSONAL

Las políticas de personal son en sí sobre el trato de la compañía hacia los empleados, apoyadas en la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento interior.

Existen dentro de las tiendas de autoservicio algunas políticas de personal que son importantes de observar, pero esto no quiere decir que todas las compañías las tengan.

POLITICAS SOBRE TIEMPO EXTRA.- Para poder trabajar tiempo extra el empleado deberá pedir autorización a su jefe inmediato.

En caso de que el empleado trabaje más de tres veces en un mes tiempo extra sin autorización, se le hará una entrevista correctiva, si después de esta el empleado reincide se le podrá rescindir el contrato.

El tiempo extra autorizado o no, se le pagará al trabajador, no debiendo pagar este tiempo extra con tiempo.

POLITICAS SOBRE DIAS FESTIVOS.- Por Ley hay días festivos que son de descanso obligatorio. En este tipo de tiendas que laboran los siete días de la semana, el rol de trabajo es variable y por lo que es posible que el día de descanso de un trabajador caiga en día festivo, por lo que a parte de este día de descanso debe tomar otro ya sea un día posterior o anterior al día festivo .

POLITICAS SOBRE VACACIONES.- La compañía concederá vacaiones pagadas a todos los empleados de planta, de tiempo completo o parte de tiempo, con uno o más años de servicio, de acuerdo con la antigüedad de cada empleado en base a la siguiente tabla :

| | |
|------------------------|-----------------|
| De 1 a 6 años | 12 días hábiles |
| De 7 a 14 años | 18 días hábiles |
| De 15 a 24 años | 24 días hábiles |
| De 25 años en adelante | 30 días hábiles |

Estos períodos de vacaciones serán concedidos en forma tal que la ausencia del trabajador no perjudique el desarrollo del trabajo.

POLITICA PARA CONTRATAR PERSONAL TEMPORAL.- Debido a la carga excesiva de trabajo, los fines de semana en este tipo de tiendas, será necesario reforzar determinadas áreas de ventas y/o administrativas, estos días, por lo que se contratará personal que solo labore estos días; de este personal se llevará una forma de registro de empleo temporal, y se les pagará el salario mínimo por día laborado y una parte proporcional del séptimo día, no causando estos empleados antigüedad dentro de la compañía.

A este tipo de personal se le dará de alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social y tendrá derecho a reparto de utilidades siempre y cuando haya laborado sesenta días en el año fiscal.

POLITICA DE NO SUSPENSION A LOS EMPLEADOS.- Es política del departamento de personal no suspender a los empleados por violaciones al Reglamento Interior de Trabajo. Ya que una suspensión no solo lastima al empleado en su persona, si no que lo afecta en sus ingresos y daña económica y moralmente a la familia que depende del empleado, perjudicando además la productividad de su departamento.

En caso de violación del Reglamento, se le hará una entrevista correctiva al empleado, dejando constancia de ésta en su expediente .

POLITICA DE CONTRATACION DE PARIENTES Y AMISTADOS DE EMPLEADOS.- En la contratación de solicitantes, se debe seleccionar al más idóneo para el puesto, aplicándose esta política en especial a parientes y amigos de los empleados y ejecutivos de la compañía .

Los parientes y amistades no podrán ser colocados en el mismo departamento o puestos donde uno supervise a otro, en unidades pequeñas no se les debe contratar.

POLITICA SOBRE DEMOSTRADORES .- El admitir demostradores dentro de la tienda nos representa varias ventajas, entre ellas nos ahorra el pago a empleados propios y entrenamiento en el conocimiento de la mercancía.

Estos empleados de compañías ajenas a la nuestra deberán sujetarse a nuestro Reglamento Interior de Trabajo, y cualquier problema contractual deberá tratarlo con su compañía.

La compañía que representa el empleado, deberá de enviar una carta de presentación y la tarjeta sanitaria de éste desde el primer día de labores, en caso contrario no se le permitirá laborar.

IV .- COMPRAS

1.- CARACTERISTICAS

La compra representa una de las funciones más importantes dentro de las tiendas de autoservicio. Comprar la mercancía adecuada, en el tiempo correcto, al precio adecuado y a la fuente correcta es el desafío constante con el que se enfrenta el jefe de compras .

El departamento de compras es el péndulo clave de las tiendas de autoservicio por lo que, es necesario que este departamento esté bien controlado por personas capacitadas y experimentadas en la mercancía que tratan y así mismo se encargan que no haya excedentes, ni rezagos de mercancía denominada "mala" por el consumidor . Además el departamento de compras se encarga de conciliar con el proveedor acerca de la publicidad cooperativa, así como promociones para llevarlas a cabo en las tiendas. Esta función se lleva en conjunto con la Gerencia de Mercadotecnia .

Existen dos formas de organizar las compras en las tiendas de autoservicio, que son las compras centralizadas y compras descentralizadas .

- COMPRAS CENTRALIZADAS. - Las tiendas de autoservicio que constan de múltiples puntos de venta, tienen dos posibilidades distintas de organizar la función de compras. Puede delegarla en las unidades individuales o concentrarla en un solo centro. Este último método es el más extensamente utilizado por las cadenas de tiendas, al comprar los artículos de for-

ma centralizada, la empresa puede beneficiarse con descuentos no accesibles a competidores más modestos; además al centralizar el papeleo y la distribución, es más fácil mantener un mejor control sobre el dinero gastado en el aprovisionamiento de los establecimientos individuales.

En las compras centralizadas, los gerentes de compra fijan las políticas y procedimientos, negocia los contratos que abarcan a todas las tiendas y que amparan volúmenes importantes de artículos. Las tiendas de autoservicio colocan pedidos con cargo a los pedidos fijos o abiertos que ha fincado el Gerente de Compras.

A veces este gerente negocia un contrato que ampara un artículo y simplemente notifica a las tiendas los detalles del comercio, por medio de una circular periódica relacionada con asuntos que competen a los departamentos de ventas.

En algunos casos las empresas con organización centralizada permiten a las sucursales comprar algunas mercancías para poder satisfacer necesidades de sectores especiales del público consumidor.

- **COMPRAS DESCENTRALIZADAS.**- La descentralización tiene lugar cuando una empresa que tiene varios establecimientos, permite que cada uno de ellos compre por separado. La mayoría de las grandes cadenas de autoservicio tienen unidades, cada una de las cuales realiza en cierta medida compras descentralizadas, esto es las unidades por sí mismas compran a los proveedores locales para aprovisionarse de los artículos más importantes, y estos tendrán una sección de compras indepen-

diente, siempre y cuando sean de dimensión parecida y radiquen en diferentes áreas metropolitanas.

Dentro de las características de este sistema encontramos - que es más flexible, ya que se toman decisiones en el propio lugar; reduce el manejo del papeleo; estimula a que el personal se compenetre de la mejor manera de comprar; las compras son más rápidas .

La elección de un sistema centralizado o descentralizado depende en gran parte del tipo de artículos vendidos y del área comercial de la empresa .

Una empresa dedicada a la venta de artículos standar que requieren poco conocimiento de la moda, marchará bien con un sistema centralizado, por el contrario una empresa que venda artículos de moda encontrará más difícil efectuar las compras centralizadamente, ya que el gusto del consumidor puede -- variar considerablemente dentro de la misma área metropolitana .

2.- ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

Es necesario para el correcto funcionamiento, de las tiendas de autoservicio, contar con un departamento de compras adecuado a las necesidades del negocio.

El cargo de gerente o jefe de compras, debe confiarse a una persona competente, que posea buenos conocimientos comerciales de los artículos que necesita la empresa, que esté al corriente de las modificaciones de los mercados y sea además de una moralidad probada; como se ve no puede ser buen compra

por cualquier persona, si no reúne ciertos requisitos.

Las actividades principales que se deben desarrollar en el departamento de compras son :

- a) La adquisición de los artículos y mercancías necesarias - para el buen funcionamiento de la empresa, las cuales deben ser efectuadas en tiempo oportuno, o sea que no se efectúen compras demasiado pronto, para no disminuir la rotación de inventarios; ni demasiado tarde, con lo cual se perderían ventas por falta de mercancías en las tiendas. para un mejor aseguramiento y surtido de mercancía se celebran contratos de compra con los proveedores. En el anexo "F" se presenta una forma de contrato de compra.
- b). Cotización de precios, con varios proveedores y comprar al que ofrezca mejores condiciones de precios y de calidad, - que permitan luchar eficazmente con la competencia.
- c) Supervisión de que los proveedores entreguen la mercancía - que realmente se les pidió y en el tiempo establecido con anterioridad .
- d) Vigilar que las tiendas tengan las cantidades necesarias - para no llegar a tener un exceso de mercancías o una deficiencia en las mismas .
- e) Llenar las formas previamente establecidas que proporcionan un mejor control y deberán ser llenadas con claridad .
- f) Vigilar que los precios de venta sean los correctos, con - base a los porcentajes de utilidad previamente establecidos en las líneas de artículos .

- g) Efectuar las modificaciones en los precios de venta, de acuerdo a las fluctuaciones habidas en los precios de compra, ya que, ellos son los que conocen de inmediato dichas modificaciones, esto lo harán tanto para la mercancía que se encuentra dentro del almacén, así como para la que ya salió a la venta y que se encuentra en las tiendas .

En estas empresas la planeación, selección, estudio de los precios, conservación y presentación de la mercancía recae bajo la responsabilidad del departamento de compras, que debe estar a cargo de especialistas por lo que se hace necesario el saber que es lo que se va a comprar y en que momento; antes de comprar debe determinarse que necesidades hay en relación con la calidad, cantidad, fecha de entrega y precios con respecto a la mercancía; si se trata de mercancías corrientes en existencia continua, líneas de temporada, artículos de moda y novedades .

3.- PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y FORMAS

En las tiendas de autoservicio es importante que se lleven formas y registros adecuados, ya que el departamento de compras, como anteriormente lo expusimos es de suma importancia, por lo que se deberán tener formas adecuadas para llevar un control de surtido y contabilización de las mercancías . Las formas que se utilizan para satisfacer las necesidades de este tipo de negocio son :

- 3.1.- Requisición de Mercancías
- 3.2.- Pedidos al Proveedor
- 3.3.- Cambios de Precios
- 3.4.- Reporte de chequeo de la competencia

3.1. REQUISICION DE MERCANCIA.- Se usan estas formas para pedidos al proveedor cuando el pedido deba tramitarse a través del departamento de compras .

Esta forma se usa en original y copia, y es llenada por el jefe del departamento de tienda de acuerdo a las necesidades y tomando como base los máximos y mínimos del artículo de que se trate. Este envía la original al departamento de compras, para que ellos la verifiquen y elaboren el pedido al proveedor (orden de compra) . El jefe de departamento se queda con la copia, hasta que recibe una copia del pedido al proveedor, destruyendo entonces su copia. La forma utilizada es la siguiente .

**EMPRESA "X", S. A.
REQUISICION DE MERCANCIA**

FECHA _____ DE _____ DE 19 _____ NUM. _____

SECCION _____ PROVEEDOR _____

| NUM. DE PARTE | UNIDAO | CANTIDAD | DESCRIPCION |
|---------------|--------|----------|-------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

FORMULO

Autorizo

JEFE DE DEPARTAMENTO

COMPRAS

ORIGINAL: DEPARTAMENTO DE COMPRAS

COPIA: JEFE DE DEPARTAMENTO

Esta forma es enunciativa pero no limitativa

3.2. PEDIDOS AL PROVEEDOR.- La responsabilidad primordial del comprador al realizar el pedido al proveedor (orden de compra) es ver que todas sus compras satisfagan los requisitos de procedimientos que su compañía ha establecido. Si existe un manual de procedimientos, o un conjunto de minutas generales que regulan los métodos de compras, es obligación del comprador observar los procedimientos prescritos. Cuando el comprador firma el pedido al proveedor o rechaza cualquier aprobación de compra que se requiere, debe tener la seguridad de que el pedido representa la mejor compra posible que su compañía pueda hacer en su momento.

Cuando se realiza el pedido al proveedor ya se ha realizado con anterioridad lo siguiente: se ha reconocido la necesidad de la compra, el comprador ha examinado su catálogo de proveedores para determinar los postores potenciales y pudo haber pedido cotizaciones y basado en ellas elegir un proveedor especial. Y como complemento del pedido al proveedor, para control interno el comprador adhiere a la forma el precio de venta estipulado para cada artículo .

Esta forma será llenada en el Departamento de Compras, tomando como base la forma de requisición de mercancías .

Esta forma consta de original y tres copias y su aplicación será como sigue :

El original se le entregará al proveedor y será necesario que éste lo presente al entregar la mercancía, para que de acuerdo con él se reciba . Es requisito indispensable para recibir la mercancía, que el proveedor entregue el original de dicho pedido con la mercancía en el tiempo convenido. Las copias se envían a la tienda, donde el jefe de

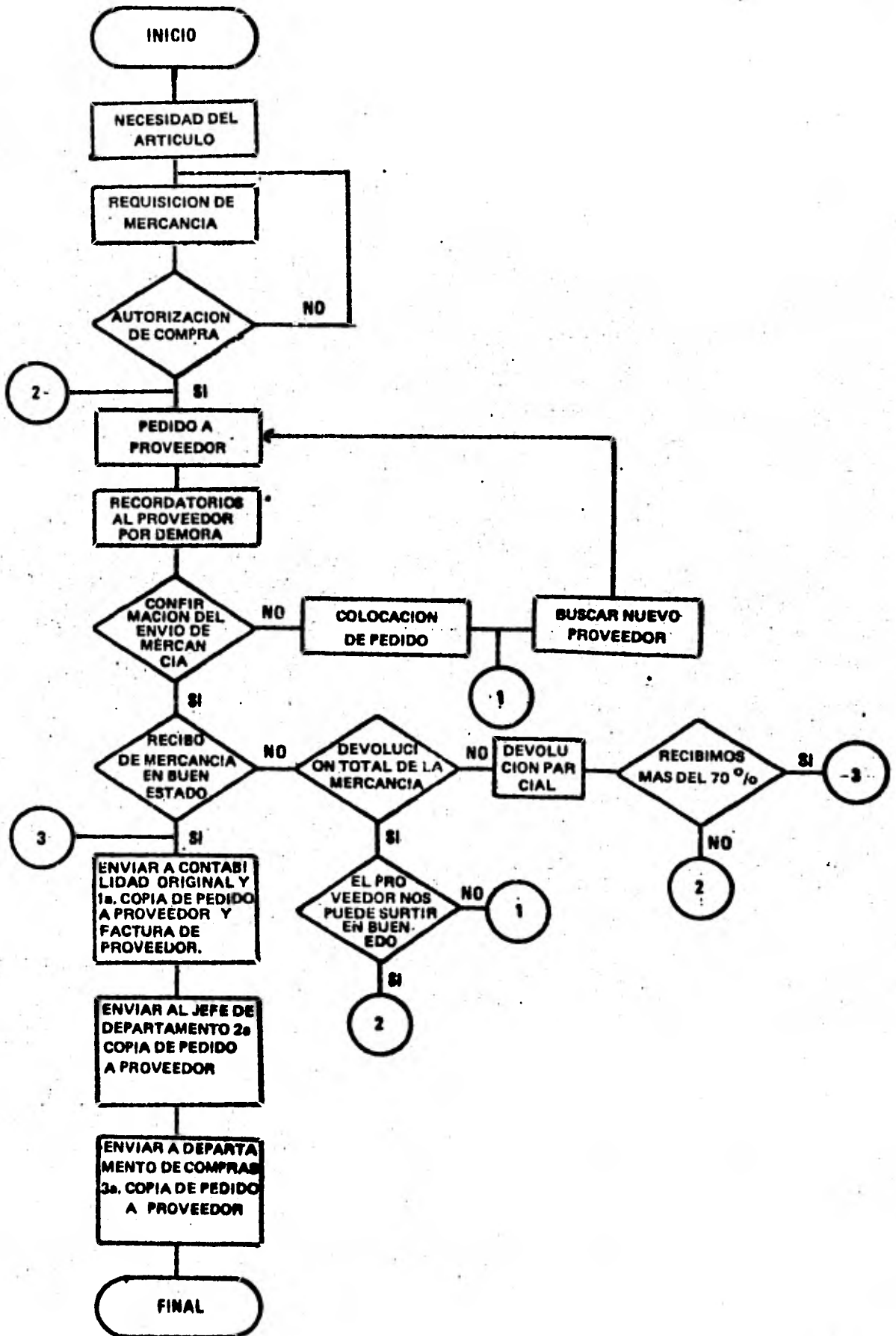
departamento las recibe y las coloca en un archivo de pedidos pendientes, que deberá estar en el área de recibo, debiendo entonces destruir su copia de requisición de mercancía, al recibirla . En el caso de que el proveedor se atrase una semana de su fecha de entrega, deberá llamársele - y recordarle el pedido, si no se ha recibido el pedido dos semanas después de este recordatorio deberá de hacerse otro recordatorio, si no recibe el pedido a la semana siguiente el pedido deberá cancelarlo, notificando desde el primer recordatorio al departamento de compras, de las razones que dió el proveedor de la demora, así como del otro recordatorio y en su caso de su cancelación .

Al momento de llegar el pedido a la tienda, los empleados de recibo sacan del archivo de pedidos pendientes las copias de pedido al proveedor; el proveedor deberá llevar el original del pedido y su factura debiéndose checar la mercancía con el pedido al proveedor y/o la factura del mismo. Después de la verificación, se procede a entregar al jefe de departamento la mercancía, debiendo el departamento de recibo enviar el original, factura y primera copia al departamento de contabilidad; la segunda copia se queda con el jefe de departamento para que lleve un control de lo que recibe y la tercera copia se envía al departamento de compras, para posibles aclaraciones. La forma utilizada es la siguiente :

| | | | | | | | |
|--|--------------------|-------------------|------------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| EMPRESA "X", S. A. | | | | NUM. | | | |
| PROVEEDOR | | | ENTREGAR EN : | | | | |
| PROVEEDOR IMPORTANTE 1 PARA ACELERAR EL PAGO DE ESTE PEDIDO FAVOR DE ENVIAR FACTURA PRECISAMENTE CON LA MERCANCIA. | | | | | | | |
| FECHA | TIENDA NUM. | SECCION | FECHA DE ENTREGA | | | | |
| | | | | | | | |
| PEDIDO POR: | NUM. DE REQ. MERC. | COND. POR TRANSP. | DESCUENTOS | | | | |
| | | | | | | | |
| Desprenda desde aqui | | | | | | | |
| NUM. DE CATALOGO | DESCRIPCION | CANT. PED. | Unid de COMP. | Costo UNIT. | Costo TOTAL | CANT. RECIB. | PRECIO DE VENTA UNITARIO |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| FORMULO | REVISO | AUTORIZO | | | | | |
| ORIGINAL: PROVEEDOR | | | | | | Precio Total de Venta | |
| 1a. COPIA: CONTABILIDAD | | | | | | | |
| 2a. COPIA: JEFE DE DEPARTAMENTO | | | | | | | |
| 3a. COPIA: DEPARTAMENTO DE COMPRAS | | | | | | | |

Esta forma es enunciativa pero no limitativa

A continuación se presenta un diagrama de flujo representativo de las operaciones originadas por la requisición de mercancía y del pedido al proveedor (orden de compra) .



3.3. CAMBIOS DE PRECIOS.- La forma de cambio de precios como su nombre lo indica deberá ser empleada para aumentos y disminuciones en base a los cambios de cotizaciones de uno o varios artículos de uno o más proveedores .

Esta forma se elabora originalmente en el departamento de compras, con la cual notifica a las tiendas de los nuevos precios vigentes. Dicha forma consta de original y de dos copias por cada tienda que exista; la original se queda en el departamento de compras para que se elabore una nueva hoja del catálogo de artículos, en la que se especifique el nuevo cambio de precios , las copias se envían al jefe de departamento respectivo, el cual deberá contar el número de unidades que tiene dedicho artículo, enviando una copia al departamento de contabilidad para que ajuste los inventarios, quedándose el con una copia para posibles aclaraciones y reetiquete la mercancía con los nuevos precios, debiendo el jefe de departamento ir al archivo de pedidos pendientes y cambiar los precios de costo y venta de los pedidos al proveedor para que los artículos que se reciban a futuro no tengan problemas de etiquetado. Si se utiliza el sistema detallista que es el que más se recomienda en este tipo de empresas para el control de las mercancías de las tiendas, será siempre indispensable el uso de esta forma para el control y cálculo que las tiendas necesitan . La forma utilizada es la siguiente:

EMPRESA "X" S. A.

CAMBIO DE PRECIOS

FECHA _____ DE _____ DE 19 _____ NUM. _____

PROVEEDOR _____ CLAVE _____

SECCION _____

| NUM. DE PARTE | Cantidad | UNIDAD | DESCRIPCION | PRECIO ANTERIOR | | PRECIO ACTUAL | |
|---------------|----------|--------|-------------|-----------------|-------|---------------|-------|
| | | | | COSTO | VENTA | COSTO | VENTA |
| | | | | | | | |

MOTIVO DEL CAMBIO _____

FORMULO _____ REVISO _____

AUTORIZACION _____

ORIGINAL: DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1a. COPIA: CONTABILIDAD

2a. COPIA: JEFE DE DEPARTAMENTO

Esta forma es enunciativa pero no limitativa.

3.4. REPORTE DE CHEQUEO DE LA COMPETENCIA.- Esta forma será de uso exclusivo del departamento de compras y servirá para normar la política de precios de los artículos. El checa dor de precios que es una persona que depende del departamento de compras, procederá a checar los precios de venta que se le indiquen en otros establecimientos similares, y dicho reporte se le entregará al comprador que se lo solicitó para efectuar el estudio sobre las diferencias de precios en caso de que existan, para que en base a éste se modifiquen o no los precios establecidos .

El departamento de compras se puede valer de otros medios para checar precios, (aparte de visitar personalmente - las tiendas) como son la televisión, radio, periódicos, - folletos, etc., con los que podrá también comparar precios de los artículos a checar .

El reporte de chequeo de la competencia ayudará a las tiendas de autoservicio a conservar constantemente un sitio - dominante dentro de la competencia y en su área mercantil. Con base en este reporte el departamento de compras ajustará el precio de venta, para estar dentro del nivel competitivo de las demás tiendas . La forma utilizada es la siguiente :

**EMPRESA "X", S. A.
 REPORTE DE CHEQUEO DE LA COMPETENCIA**

FECHA _____ DE _____ DE 19____ NUM. _____

CHECAR A: 1o _____

2o _____

3o _____

ARTICULOS PROVEEDOR _____

| ARTICULO | UNIDAD | PRECIOS DE VENTA | | | PRECIO DE VENTA CIA. | DIFERENCIA | PRECIO DE VENTA ACTUALIZADO |
|----------|--------|------------------|--------|--------|----------------------|------------|-----------------------------|
| | | NUM. 1 | NUM. 2 | NUM. 3 | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

OBSERVACIONES: _____

FORMULO

ESTUDIO

AUTORIZACION

V.- CONTABILIDAD DE COMPRAS

1.- SISTEMAS CONTABLES

La función principal de la contabilidad es la de proporcionar información acerca de las operaciones realizadas de la empresa y de su posición financiera a cualquier fecha. Esta información debe estar expresada en términos monetarios, pero otros datos asociados serán necesarios y también forman parte del registro contable .

La contabilidad es en sí, el control de las operaciones, la cual permite tomar decisiones acerca de las principales políticas de la empresa de manera de asegurar su éxito, por tal motivo el control debe ser eficaz y la información oportuna.

En todo negocio comercial, el registro de las operaciones de mercancías es uno de los más importantes, ya que de él depende la exactitud de la utilidad o pérdida en ventas. Para tener un adecuado control sobre las mercancías existen diferentes sistemas los cuales se deben adoptar según el tipo de empresa de que se trate y así, determinar cual de ellos reúne los requisitos para satisfacer las necesidades de la empresa.

Los principales aspectos que se deben tener en cuenta para aplicar un sistema contable son los siguientes :

- Capacidad económica del negocio
- Volumen de operaciones
- Claridad en el registro, e
- Información deseada

Como lo mencionamos con anterioridad el registro de las operaciones de mercancías es muy importante y las operaciones contables que normalmente se pueden efectuar con las mercancías son las siguientes : Compras; -- Gastos de Compras; Devoluciones sobre Compras; Bonificaciones sobre Compras; - Rebajas sobre Compras; Ventas; Devoluciones sobre Ventas; Rebajas sobre Ventas; Bonificaciones sobre Ventas . Aunque los inventarios no son operaciones propiamente dichas, sino existencias de mercancías son indispensables en todos los sistemas contables para determinar el resultado de las operaciones en un período dado .

A continuación mencionamos los diferentes sistemas y en qué consiste cada uno de ellos, los cuales son :

- 1.1 Mercancías Generales
- 1.2 Formenorizado o Analítico
- 1.3 Inventarios Perpetuos
- 1.4 Detallista

1.1 MERCANCIAS GENERALES

Este sistema tiene como base el establecimiento de una cuenta que se denomina "mercancías generales" en la que se cargarán y abonarán todas las operaciones de compra y venta de las mercancías, complementarias a las operaciones de compra y venta de las mercancías, deberán considerarse inventarios iniciales y finales del ejercicio.

Esta cuenta tendrá dentro de su movimiento valores a precio de costo (Inventario inicial, compras, gastos sobre compras, devoluciones y rebajas

sobre compras y bonificaciones sobre compras) , y valores a precio de venta - (ventas, devoluciones y rebajas sobre ventas, bonificaciones sobre ventas), y por esta circunstancia, el saldo que al final del ejercicio se obtiene por este procedimiento, no tiene una naturaleza definida, ya que no representa el inventario final de mercancías, ni tampoco la utilidad o pérdida que se haya obtenido por la compra-venta de mercancías, por lo cual se hace necesario practicar un inventario físico al final del ejercicio, valorizado, y con base en este - ajustar la cuenta de mercancías generales, para que refleje el inventario final a precio de costo.

Este sistema tiene la desventaja de que no permite conocer con exactitud, las transacciones realizadas, ya que estas se encuentran mezcladas - siendo necesario recurrir al análisis; tampoco permite conocer las mermas, el importe de las mismas y las causas que las originaron, ya que al obtener por - diferencia de inventarios el costo de lo vendido, este las absorbe. (Sistema - obsoleto en la actualidad) .

1.2 FORMENORIZADO O ANALITICO

El funcionamiento de este sistema, consiste en controlar todas las operaciones relativas a la compra y venta de mercancías en cuentas por separado de cada uno de los conceptos requeridos . Por tal motivo, el sistema - desglosa en forma más analítica, las operaciones realizadas durante el ejercicio, obteniéndose así resultados más satisfactorios, en comparación con el sistema anterior.

En este sistema se destina una cuenta para cada tipo de operación por separado, es decir, se pormenoriza la cuenta de mercancías por grupos generales, en los que se llevan varias cuentas, las cuales son :

- a) Inventarios de mercancías (inicial y final)
- b) Compras
- c) Ventas
- d) Gastos de compras
- e) Devoluciones, rebajas y bonificaciones sobre compras
- f) Devoluciones, rebajas y bonificaciones sobre ventas
- g) Descuentos sobre ventas
- h) Descuentos sobre compras

Estas cuentas se cancelarán al final del ejercicio trasasándolas a la cuenta principal (Compras y Ventas), las cuentas secundarias y el saldo de estas se traspasarán a resultados o bien directamente el saldo de cada cuenta se traspasará a la cuenta de pérdidas y ganancias de la cual se obtendrá la utilidad o pérdida bruta.

Este sistema presenta una ventaja con el sistema anterior, la de poder conocer en un momento determinado el importe de cada operación realizada, pero su desventaja principal, es la necesidad de efectuar un inventario físico al final el ejercicio para poder conocer la utilidad bruta real.

Para la valorización del inventario físico en este sistema, se hace necesario recurrir a las listas de precios o cotizaciones de los proveedores y a las facturas respectivas para obtener el costo de adquisición correspondiente, por lo que se acostumbra llevar sistemas auxiliares, como son tarjetas de kardex de almacén .

1.3 INVENTARIOS PERPETUOS

Este sistema consiste en controlar las entradas y salidas de mercancías esencialmente con tres cuentas que son: Almacén, Ventas y Costo de ventas.

Este sistema a diferencia de los expuestos requiere para su com

pleto funcionamiento de registros auxiliares, los cuales deberán mostrar en forma individual las existencias de cada artículo, su costo unitario y su costo total de las existencias, independientemente del método de valuación utilizado para su manejo, ya sea el de Costos Identificados, Costos Promedios, Primeras Entradas, Primeras salidas (PEPS) o Ultimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS).

Las ventajas que representa utilizar este sistema son :

- a).- No se hace necesaria la toma física y la valorización de los inventarios, para conocer las existencias en un momento determinado, ya que los auxiliares (Kardex) nos reportan la cifra exacta en valores y unidades de existencias (Inventario Teórico).
- b).- El registro constante del costo de cada operación de venta realizada, permite conocer en cualquier momento el costo de lo vendido.
- c).- Permite la verificación de la rotación de inventarios y de las necesidades de existencia requeridas.
- d) Se puede controlar la inversión en inventarios debido a que se puede conocer con exactitud las necesidades de existencia requeridas.
- e). Al compararse nuestro inventario físico con los datos del Libro Mayor y de las tarjetas auxiliares de almacén, se encontrarán diferencias sujetas a investigaciones y podemos detectar que pueden ser faltantes o mermas ordinarias o extraordinarias que según el estudio puede originar responsabilidad a terceros, o un incremento al costo lo cual afectará la utilidad neta .

1.4 DETALLISTA

Las empresas que se dedican a las ventas al menudeo son las que utilizan este sistema, por la facilidad que existe para determinar su costo de ventas y su saldo en inventarios.

En este sistema el importe es obtenido valuando las existencias a precios de venta y deduciendo los factores de margen de utilidad bruta, para obtener el costo por grupo de artículos. Para tener un adecuado control, deberán establecerse grupos homogéneos de artículos, aplicándoles el precio de venta, tomando como base el costo de adquisición y el margen de utilidad aprobado.

Este método de asignación de precios, bastante utilizado en las grandes tiendas y en otros ramos de ventas al por menor, constituye un ejemplo importante de la adopción de precio de venta como punto de partida para llegar a costo aproximados y es una consecuencia de la práctica de marcar las mercaderías con sus precios de venta. En los últimos años ha evolucionado hasta convertirse en un sistema de control continuo del stock. Por lo general lo utilizan las firmas que venden mercaderías tal y como las recibe, y sus resultados serán satisfactorios únicamente si se pone mucho cuidado en la preparación de facturas, clasificación y almacenamiento de mercaderías, etiquetado de artículos, preparación de informes sobre aumentos y disminuciones de precio e investigación del efecto que producen las roturas, pérdidas y otras causas de diferencias.

Es práctica corriente en el sistema de precios al por menor la inclusión de los cargos de transporte en el costo de compras. Algunas tiendas deducen los descuentos de los costos de factura y lo consideran como una ganancia departamental. Se ha sicutado bastante la forma de calcular el "Margen Bruto", sobre todo en lo relativo a la manera de tratar los cambios de precios autorizados durante el ejercicio si se desea que el inventario se acerque a su valor de costo mediante el método de los precios al menudeo, tanto las rebajas-

como los ajustes de aumentos adicionales deben tomarse en cuenta al calcular el margen bruto.

Para un efectivo control de esta forma de valuación, es necesario tomar en cuenta lo siguiente :

- a) Control y revisión de los márgenes de utilidad bruta, - considerando los ajustes a precios de venta, como las variaciones en el de compra .
- b) Control de los movimientos de artículos.
- c) Agrupación de artículos homogéneos .
- d) Inventarios físicos periódicos, para verificar el saldo-teórico de las cuentas .

El método detallista permite conocer la valuación del inventario en las tiendas, sin necesidad de tomarlos físicamente lo que permite poder ajustar el costo de ventas del período que se trate, con base a los porcentajes de utilidad previamente establecidos .

2.- CATALOGO DE CUENTAS

Es considerado como una lista o enumeración que nos permite -- presentar en forma cuidadosa y ordenada aquellos datos que constituyen una -- fuente de información bajo los cuales se analizan y agrupan los detalles de -- las mismas, facilitando el trabajo y proporcionando mayor rapidez y uniformidad en las actividades.

En sí, podemos definir al catálogo de cuentas, como una lista- o enumeración detallada en forma analítica y clasificada de los conceptos que integran el activo, pasivo, capital contable, ingresos y egresos de una entidad

económica.

El catálogo de cuentas se considera como un instrumento indispensable para cualquier clase de empresas, y es parte de la estructura del sistema contable cuyo objeto es servir como guía de las cuentas a afectar, en el análisis de las operaciones y servir de base para preparar estados contables.

Al implantarse el catálogo de cuentas deben seguirse los siguientes principios :

- La clasificación de las cuentas debe estar bien fundada.
- En la clasificación se procederá de lo general a lo particular .
- El orden del rubro de las cuentas debe ser el mismo que tienen los estados financieros .
- Los rubros o títulos de las cuentas deben seguir la base de la clasificación.
- Debe preverse una futura expansión.

Los objetivos del catálogo de cuentas son los siguientes :

- Registro y clasificación de operaciones similares en cuentas específicas .
- Facilitar la preparación de estados financieros y la actividad del departamento de contabilidad .

A continuación se presenta un catálogo de cuentas, adecuado al tipo de tiendas de autoservicio .

CATALOGO DE CUENTAS

| <u>CUENTA</u> | <u>SUB-CUENTA</u> | <u>SUB-SUB-CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> |
|---------------|-------------------|-----------------------|------------------------------------|
| 1000 | | | Cuentas de Activo |
| 1100 | | | Activo Circulante |
| 1110 | | | Efectivo y Valores |
| 1111 | 000 | 0000 | Fondo fijo en Tienda |
| 1112 | 000 | 0000 | Caja General en Tienda |
| 1113 | | | Bancos |
| 1113 | 101 | 1001 | Banco "X" |
| 1113 | 101 | 1002 | Banco "Y" |
| 1114 | | | Transferencias Bancarias |
| 1115 | | | Inversiones en Valores |
| 1120 | | | Cuentas por Cobrar |
| 1121 | 000 | 01 * | Documentos por Cobrar |
| 1122 | 000 | 01 * | Clientes |
| 1123 | | | Deudores |
| 1123 | 000 | 01 * | Cheque Devuelto |
| 1123 | 000 | 01 * | Funcionarios y Empleados |
| 1123 | 000 | 01 * | Por faltantes en Cajas y depósitos |
| 1123 | 000 | 01 * | Diversos faltantes en depósitos |
| 1130 | | | Inventario |
| 1131 | 02 * | 03 * | Mercancías en Tienda |
| 1132 | 000 | 0000 | Almacén de Mantenimiento |
| 1133 | 000 | 0000 | Material de Empaque |
| 1135 | 000 | 0000 | Envases y Canastillas |
| 1139 | 02 * | 03 * | Provisión para obsolescencia |
| 1200 | | | Activo fijo |
| 1211 | 02 * | 0000 | Terreno |
| 1212 | 000 | 0000 | Edificios y Construcciones |
| 1213 | 02 * | 0000 | Mobiliario y Equipo de Oficina |
| 1214 | 02 * | 06 * | Mobiliario y Equipo de Tienda |
| 1215 | 02 * | 0000 | Maquinaria y Equipo |
| 1216 | 02 * | 0000 | Equipo de Transporte |
| 1218 | | | Construcciones por Amortizar |
| 1219 | 02 * | 0000 | Construcciones en Proceso |
| 1220 | | | Depreciación Acumulada (Acreedora) |
| 1222 | 02 * | 0000 | Edificios y Construcciones |
| 1223 | 02 * | 0000 | Mobiliario y Equipo de Oficina |
| 1224 | 02 * | 0000 | Mobiliario y Equipo de Tienda |
| 1225 | 02 * | 0000 | Maquinaria y Equipo |
| 1226 | 02 * | 0000 | Equipo de Transporte |
| 1300 | | | Activo Diferido |
| 1311 | 000 | 0000 | Gastos de Organización |
| 1312 | 000 | 0000 | Gastos de Instalación |
| 1313 | 000 | 0000 | Gastos Preoperativos |
| 1320 | | | Amortización Acumulada (Acreedora) |
| 1321 | 000 | 0000 | Gastos de Organización |
| 1322 | 000 | 0000 | Gastos de Instalación |
| 1323 | 000 | 0000 | Gastos Preoperativos |
| 1330 | | | Pagos Anticipados |

| | | | | | |
|------|-----|---|------|---|---|
| 1331 | 000 | | 0000 | | Seguros |
| 1332 | 000 | | 0000 | | Rentas |
| 1333 | 000 | | 0000 | | Intereses |
| 1334 | 000 | | 0000 | | Publicidad |
| 1335 | 000 | | 0000 | | Papelería y Artículos de Oficina |
| 2000 | | | | | Cuentas de Pasivo |
| 2100 | | | | | Pasivo Circulante |
| 2110 | | | | | Cuentas por Pagar |
| 2111 | 02 | * | 04 | * | Proveedores |
| 2112 | 02 | * | 04 | * | Documentos por Pagar |
| 2113 | | | | | Acreeedores Diversos |
| 2113 | 000 | | 0000 | | Sueldos por Pagar |
| 2113 | 000 | | 04 | * | Proveedores Activo Fijo |
| 2113 | 000 | | 05 | * | Impuestos por Pagar |
| 2120 | | | | | Provisión para Obligaciones Laborales |
| 2121 | 000 | | 0000 | | Gratificación anual |
| 2122 | 000 | | 0000 | | Primas de Vacaciones |
| 2200 | | | | | Pasivo a Largo Plazo |
| 2221 | 000 | | 0000 | | Indemnizaciones |
| 2222 | 000 | | 0000 | | Primas de Antigüedad |
| 2320 | | | | | Cuentas Contables entre Tiendas |
| 2321 | 000 | | 06 | * | Transferencias de Mercancías |
| 2322 | 000 | | 06 | * | Transferencias de Activo Fijo |
| 2400 | | | | | Capital |
| 2410 | | | | | Capital Contable |
| 2411 | 000 | | 0000 | | Contabilidad Social |
| 2412 | 000 | | 0000 | | Reserva Legal |
| 2419 | 000 | | 0000 | | Reserva de Reinversión |
| 2420 | | | | | Resultados |
| 2421 | 000 | | 0000 | | Utilidad del Ejercicio |
| 2422 | 000 | | 0000 | | Pérdida del Ejercicio |
| 2423 | 000 | | 0000 | | Utilidades de Ejercicios Anteriores |
| 2424 | 000 | | 0000 | | Pérdidas de Ejercicios Anteriores |
| 3000 | | | | | Cuentas de Ingresos |
| 3100 | | | | | Ventas Netas |
| 3101 | 02 | * | 03 | * | Ventas Brutas |
| 3102 | 02 | * | 03 | * | Devoluciones sobre Ventas |
| 3200 | | | | | Productos Generales |
| 3201 | 000 | | 0000 | | Productos Financieros |
| 3202 | 000 | | 0000 | | Productos Diversos |
| 4000 | | | | | Cuentas de Gastos |
| 4100 | | | | | Costos de Operación |
| 4101 | 02 | * | 03 | * | Costo de lo Vendido |
| 4102 | 02 | * | 03 | * | Compras de Mercancías |
| 4103 | 02 | * | 03 | * | Devoluciones sobre Compra (Acreeedora) |
| 4104 | 02 | * | 03 | * | Descuentos por Pronto Pago (Acreeedora) |
| 4105 | 02 | * | 03 | * | Provisión para Mermas |
| 4109 | 02 | * | 03 | * | Transferencias |
| 4200 | | | | | Gastos de Operación |
| 4201 | 02 | * | 07 | * | Gastos de Operación |
| 4300 | | | | | Gastos de Operación Generales |
| 4301 | 000 | | 07 | * | Gastos Generales |
| 4302 | 000 | | 07 | * | Gastos Financieros |
| 4303 | 000 | | 07 | * | Gastos Diversos |
| 5000 | | | | | Cuentas de Orden |
| 5100 | | | | | Cuentas de Orden (Deudoras) |

| | | | | | |
|------|-----|---|------|---|--|
| 5101 | 02 | * | 03 | * | Existencias a precio de Venta |
| 5102 | 02 | * | 03 | * | Compras a precio de venta |
| 5103 | 02 | * | 03 | * | Devoluciones de compras a precio de Vta. |
| 5104 | 02 | * | 03 | * | Transferencias a Precio de Venta |
| 5105 | 02 | * | 03 | * | Aumentos a precio de venta |
| 5106 | 02 | * | 03 | * | Rebajas a precio de venta |
| 5107 | 02 | * | 03 | * | Ajustes por Diferencias en Inventarios a precio de venta |
| 5108 | 02 | * | 03 | * | Estimación para merma a precio de vta. |
| 5109 | 02 | * | 03 | * | Merma a precio de venta |
| 5200 | | | | | Cuentas de orden (Acreedoras) |
| 5201 | 000 | | 0000 | | Inventarios a Precio de Venta |
| 5202 | 000 | | 0000 | | Compras a precio de venta |
| 5203 | 000 | | 0000 | | Devoluciones a precio de venta |
| 5204 | 000 | | 0000 | | Transferencias a precio de venta |
| 5205 | 000 | | 0000 | | Aumentos a precio de venta |
| 5206 | 000 | | 0000 | | Rebajas a precio de venta |
| 5207 | 000 | | 0000 | | Ajustes por diferencias en inventarios a precio de venta |
| 5208 | 000 | | 0000 | | Estimación para mermas a precio de vta. |
| 5209 | 000 | | 0000 | | Mermas a precio de venta |

(*) Ver anexos .

A N E X O S

Anexo 01 : Número Asignado en un Catálogo de Deudores

| | | |
|------------|-----|----------------------|
| Anexo 02 : | 101 | Abarrotes |
| | 102 | Perecederos |
| | 103 | Mercancías Generales |
| | 104 | Ropa |
| | 109 | Indefinido |

| | | |
|------------|------|---------------------------------|
| Anexo 03 : | 1001 | Abarrotes Comestibles |
| | 1002 | Abarrotes no Comestibles |
| | 1003 | Básicos |
| | 1004 | Vinos y Licores |
| | 1005 | Farmacia |
| | 1006 | Carnes Rojas |
| | 1007 | Frutas y Verduras |
| | 1008 | Pescados y Mariscos |
| | 1009 | Lacteos |
| | 1010 | Carnes Frias |
| | 1011 | Salchinería |
| | 1021 | Huevos |
| | 1040 | Fuente de Sodas |
| | 1012 | Artículos del Hogar |
| | 1013 | Jarciería |
| | 1015 | Perfumería |
| | 1016 | Discos |
| | 1017 | Libros y Revistas |
| | 1018 | Papelería y Artículos Escolares |
| | 1019 | Juguetería |
| | 1020 | Ferretería |
| | 1022 | Artículos de Navidad |
| | 1050 | Muebles |
| | 1023 | Damas |
| | 1024 | Niñas |
| | 1025 | Bebes |
| | 1026 | Caballeros |
| | 1027 | Niños |
| | 1028 | Blancos |
| | 1029 | Zapatería |
| | 1060 | Telas |

Anexo 04 : Número asignado en el Catálogo de Proveedores

Anexo 05 : Número asignado en el Catálogo de Acreedores

Anexo 06 : Número asignado a cada tienda

| | | |
|------------|------|----------------------|
| Anexo 07 : | 1000 | Remuneraciones |
| | 2000 | Previsión Social |
| | 3000 | Gastos de Compra |
| | 4000 | Servicios Generales |
| | 5000 | Depreciaciones |
| | 6000 | Amortizaciones |
| | 7000 | Impuestos y Derechos |
| | 8000 | Financieros |
| | 9000 | Diversos |

3.- VALUACION DE INVENTARIOS

Se entiende por el método de valuación de inventarios, el conjunto de reglas que se utilizan para valuar correctamente el costo de los artículos vendidos, o bien, para valuar adecuadamente las existencias de un inventario con motivo de un recuento físico .

La valuación real permite conocer el costo de los artículos vendidos y como consecuencia se podrá determinar la utilidad bruta, mediante la diferencia entre las ventas menos el costo de ventas .

De conformidad con la técnica contable y en concordancia con lo que establece la Ley del Impuesto sobre la Renta en su artículo 58 Fracción III los métodos de valuación de inventarios se clasifican como sigue :

- 1).- Costos identificados
- 2).- Costos Promedios
- 3).- Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)
- 4).- Ultimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS)
- 5).- Detallistas

En los métodos que se señalan en los puntos 1 al 4 tienen necesidad de utilizar registros auxiliares especiales para controlar todo tipo de mercancía, sin embargo, para el método de detallistas no es necesario, toda vez que la mercancía se controla a base de grupos .

A continuación se presenta un ejemplo del método detallista, que es el que se utiliza en las tiendas de autoservicio, pero antes de entrar de lleno al caso práctico se tendrá que aclarar los siguientes conceptos para su mejor entendimiento .

MERCANCIA DISPONIBLE.- Es el total de artículos disponibles - para la venta a precio de costo y a precio de venta. Ejemplo:

| | |
|-----------------|------------|
| Precio de costo | \$ 10'632. |
| Precio de Venta | \$ 12'944. |

La Mercancía disponible debe de interpretarse como la existencia a precio de costo y venta de los artículos destinados a su venta, cuya cifra no ha sido disminuida por las salidas por concepto de ventas y otras partidas.

FACTOR DE COSTO .- Es la relación que existe entre el precio de costo y precio de venta expresado en porcentajes, es decir que por ciento representa el costo de la mercancía disponible . Ejemplo :

| Precio de Costo. | ÷ | Precio de Venta. | = | Factor |
|------------------|---|------------------|---|--------|
| \$ 10'632. | ÷ | \$ 12'944. | = | .821 |

DEDUCCIONES O SALIDAS DE LA MERCANCIA DISPONIBLE. Los elementos que disminuyen o restan el valor de la mercancía disponible, solo se manejan a su valor de venta. El total de deducciones o salidas se restan de la mercancía disponible a precio de venta para obtener el inventario final a precio de venta . Ejemplo :

| | | |
|--------|---|--------------------|
| | Total de Mercancía disponible a precio de venta | \$ 12'944. |
| Menos: | Total de Deducciones o salidas a precio de vta. | \$ <u>8'610.</u> |
| = | Inventario final a precio de venta | \$ 4'334. ===== |

DETERMINACION DEL INVENTARIO FINAL A PRECIO DE COSTO.- Se obtiene aplicando al inventario final a precio de venta el factor de la mercancía disponible. Ejemplo :

| | |
|--------------------------------------|--------------------|
| Inventario final a precio de venta | \$ 4'334. |
| X Factor de costo | X <u>.821.</u> |
| = Inventario final a precio de costo | \$ 3'558. ===== |

DETERMINACION DEL COSTO DE LO VENDIDO.- Se obtiene restando la mercancía disponible a precio de costo el valor del inventario final a precio de costo . Ejemplo :

| | |
|---|--------------------|
| Mercancía disponible a precio de costo | \$ 10'632. |
| menos: Inventario final a precio de costo | <u>3'558.</u> |
| = Costo de Ventas | \$ 7'074. ===== |

DETERMINACION DE LA UTILIDAD BRUTA .- Se obtiene restando - de las ventas netas el costo de ventas. Ejemplo :

| | |
|------------------------|--------------------|
| Ventas Netas | \$ 8'441. |
| menos: Costo de ventas | <u>7'074.</u> |
| = Utilidad Bruta | \$ 1'367. ===== |

AUMENTOS NETOS DE PRECIOS .- Es la diferencia neta entre un aumento de precios y una cancelación del aumento de dichos precios, los cuales - solo se registran a valor de venta .

TRANSFERENCIAS NETAS DE MERCANCIAS.- Cuando se establecen varias sucursales y cada una de ellas obtiene su resultado por separado, estas transferencias se conocen como traspasos de mercancías, que consiste en recibir y entregar mercancía a quien lo solicita mediante vales o requisiciones, los cuales solo se registran por su movimiento neto, aumentando o disminuyendo la mercancía disponible a su precio de costo y a su precio de venta .

DISMINUCIONES NETAS DE PRECIOS.- Son las disminuciones al precio original de venta de la mercancía en existencia, la cual ha sido afectada por un cambio de precios, por tanto, esta mercancía es ofrecida al consumidor al nuevo precio ya rebajada .

FALTANTES Y ESTIMACION DE LAS MERMAS.- El sistema considera una estimación para faltantes de acuerdo al volumen de ventas y al contacto que tienen los consumidores con la mercancía, y por otra parte, por que el sistema no controla unidades . En la práctica la estimación fluctua entre un porcentaje del uno por ciento y dos por ciento sobre las ventas netas, aún cuando existen empresas que acuerdan con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público porcentajes más altos .

Ya aclarados los conceptos anteriores podemos entrar de lleno a nuestro caso practico .

FORMULA PARA LA DETERMINACION DEL PRECIO DE VENTAS

Considerando los siguientes datos:

| | |
|---------------|--------|
| Margen Bruto | 13.31% |
| * Reducciones | 5 % |

$$\text{Margen inicial} = \frac{\text{Margen Bruto} + \text{Reducciones}}{100 + \text{Reducciones}}$$

Sustituyendo :

$$\text{Margen inicial} = \frac{13.31 + 5}{100 + 5} = \frac{18.31}{105} = \underline{\underline{17.43\%}}$$

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Precio de Costo}}{100 - \text{margen}} \times 100 =$$

Sustituyendo :

$$\text{Precio de Venta} = \frac{6542}{100 - 17.43} \times 100 = \frac{6542}{82.57} \times 100 = \underline{\underline{\$ 7,923.00}}$$

PRUEBA PARA COMPROBAR LA UTILIDAD ESTABLECIDA :

$$U = \frac{\text{Sobreprecio}}{\text{Precio de Vta.}} = \frac{1381}{7923} = 17.43\%$$

* (Previsión en aumentos de precios, mermas, descuentos extraordinarios, etc.)

EMPRESA "Y" , S. A.

DETERMINACION DE COSTO DE VENTAS DEL DEPARTAMENTO 1001

MES Y AÑO _____

| CONCEPTO | P R E C I O S | | FACTOR DE COSTO | R E S U L T A D O S | |
|--|---------------|--------|-----------------------|---------------------|--------|
| | COSTO | VENTA | | IMPORTE | % |
| 1 (+) Inventario Inicial | 1,654 | 1,985 | .833 | | |
| (+) Compras | 6,647 | 8,052 | | | |
| (+) Gastos s/compras | | | | | |
| (-) Devoluciones s/compras | 105 | 129 | | | |
| (-) Descuentos, Rebajas y Bonificaciones s/compras | | | | | |
| 2 (+) Compras Netas | 6,542 | 7,923 | .826 | | |
| 3 (+) Aumentos Netos de Precios | | 80 | | | |
| 4 (+) Transferencias Netas | 2,436 | 2,956 | | | |
| 5 Total de Mercancía Disponible (1 + 2 + 3 + 4) | 10,632 | 12,944 | .821 | | |
| + Ventas | | 8,560 | | | |
| - Devoluciones | | 119 | | 8,441 | 100.00 |
| + Desct. Rebajas y Bonific. sobre ventas . | | | | | |
| 6 + Ventas a Precio original | | 8,441 | | | |
| 7 + Disminuciones Netas de Precios | | | | | |
| 8 + Faltantes y Estimación de las Mermas 2% | | 169 | | | |
| 9 Total de Deducciones o Salidas (6 + 7 + 8) | | 8,610 | | | |
| 10 Inventario Final en Libros(5-9) | 3,558 | 4,334 | .821 | | |
| Costo de Ventas (5 - 10) | 7,074 | | | 7,074 | 83.81 |
| UTILIDAD BRUTA | | 1,367 | | 1,367 | 16.19 |

Formuló

Revisó

Autorizó

DETERMINACION DE LA MERCANCIA DISPONIBLE A PRECIO DE COSTO

AL MES DE _____

(MILES DE PESOS)

| Sub-Cuenta | Sub-Sub-Cuenta | 4102 Compras a Precio de Costo | 4103 Devolucio- nes de com- pra. | 4109 Transferen- cias a pre- cio de Costo | Total Mercancía Recibida | 1131 Inventario Inicial | Mercancía Disponible a precio de Costo |
|---------------|----------------|---|---|--|--------------------------------|-------------------------------|---|
| 101 | 1001 | 6,647 | 105 | 2,436 | 8,978 | 1,654 | 10,632 |
| | 1002 | 3,192 | 70 | 407 | 3,529 | 5,454 | 8,983 |
| | 1003 | 261 | 5 | 6,479 | 6,735 | 9,920 | 16,655 |
| | 1004 | 1,235 | 3 | (156) | 1,076 | 175 | 1,251 |
| | 1005 | 518 | 10 | | 508 | 644 | 1,152 |
| Total: | | 11,853 | 193 | 9,166 | 20,826 | 17,847 | 38,673 |
| ===== | | | | | | | |
| 102 | 1006 | 2,936 | 13 | (27) | 2,896 | 692 | 3,588 |
| | 1007 | 1,457 | | (13) | 1,444 | 514 | 1,958 |
| | 1008 | 891 | | 2 | 893 | 619 | 1,512 |
| | 1009 | 619 | 20 | (1) | 598 | 410 | 1,008 |
| | 1010 | 58 | 7 | | 51 | 84 | 135 |
| | 1011 | 1,965 | 46 | (28) | 1,891 | 1,116 | 3,007 |
| | 1021 | 1,378 | | (1) | 1,377 | 366 | 1,743 |
| | 1040 | 29 | 1 | 84 | 112 | 18 | 130 |
| Total: | | 9,333 | 87 | 16 | 9,262 | 3,819 | 13,081 |
| ===== | | | | | | | |
| 103 | 1012 | 1,344 | 20 | 22 | 1,346 | 5,915 | 7,261 |
| | 1013 | 115 | 5 | 10 | 120 | 204 | 324 |
| | 1015 | 5,326 | 170 | 3 | 5,159 | 4,228 | 9,387 |
| | 1016 | 1,595 | | | 1,595 | 4,119 | 5,714 |
| | 1017 | 215 | 64 | | 151 | 1,021 | 1,172 |
| | 1018 | 22 | | (1) | 21 | 4,521 | 4,542 |
| | 1019 | 7,539 | 3 | | 7,536 | 5,027 | 12,563 |
| | 1020 | 755 | | 30 | 785 | 2,000 | 2,785 |
| | 1022 | 922 | | | 922 | 941 | 1,863 |
| | 1050 | 1,459 | | (1) | 1,458 | 2,150 | 3,608 |
| Total: | | 19,292 | 262 | 63 | 19,093 | 30,126 | 49,219 |
| ===== | | | | | | | |
| 104 | 1023 | 7,314 | 35 | | 1,279 | 5,510 | 12,789 |
| | 1024 | 1,150 | 36 | | 1,114 | 2,064 | 3,178 |
| | 1025 | 1,620 | 17 | 10 | 1,613 | 3,578 | 5,191 |
| | 1026 | 3,549 | | 2 | 3,551 | 7,042 | 10,593 |
| | 1027 | 2,016 | 39 | | 1,977 | 3,887 | 5,864 |
| | 1028 | 395 | 67 | | 328 | 1,648 | 1,976 |
| | 1029 | 1,471 | 54 | | 1,417 | 4,402 | 5,819 |
| | 1060 | 343 | | | 343 | 2,076 | 2,419 |
| Total: | | 17,858 | 248 | 12 | 17,622 | 30,207 | 47,829 |
| ===== | | | | | | | |

DOCUMENTACION ANALIZADA PARA LA OBTENCION DE LOS DATOS :

- 1.- Facturas de Compras a Precio de Costo
- 2.- Notas de Cargó a Proveedores a Precio de Costo
- 3.- Requisiciones de Mercacías entre departamentos
internos y externos (otras tiendas) a Precio de Costo
- 4.- Resultado de Compras - Devoluciones sobre compras ⁺
Transferencias = Mercacía recibida a Precio de Costo ₋
- 5.- Inventario Final del mes pasado a Precio de Costo
- 6.- Resultado de Mercancías recibidas + Inventario Inicial
= Mercancía disponible a Precio de Costo .

DETERMINACION DE LA MERCANCIA DISPONIBLE A PRECIO DE VENTA

AL MES DE _____

(MILES DE PESOS).

| Sub-Cuenta | Sub-Sub-Cuenta | 5102 Compras a precio de Venta | 5103 Devolucio nes de com pra a pre- cio de vta. | 5104 Transferen cias a pre- cio de ven- ta. | 5105 Aumentos de precio | Total Mercancía Recibida a precio de venta | 5101 Inventario Inicial a precio de venta | Mercancía Disponible a precio de venta |
|---------------|----------------|---|--|---|-------------------------------|--|---|---|
| 101 | 1001 | 8,052 | 129 | 2,956 | 80 | 10,959 | 1,985 | 12,944 |
| | 1002 | 3,971 | 87 | 514 | 7 | 4,405 | 6,838 | 11,243 |
| | 1003 | 276 | 6 | 6,990 | | 7,260 | 10,735 | 17,995 |
| | 1004 | 1,508 | 4 | (204) | | 1,300 | 108 | 1,408 |
| | 1005 | 681 | 14 | | 5 | 672 | 776 | 1,448 |
| Total: | | 14,488 | 240 | 10,256 | 92 | 24,596 | 20,442 | 45,038 |
| 102 | 1006 | 3,406 | 16 | (31) | | 3,359 | 802 | 4,161 |
| | 1007 | 1,933 | | (16) | | 1,917 | 661 | 2,578 |
| | 1008 | 1,135 | | 3 | | 1,138 | 729 | 1,867 |
| | 1009 | 797 | 26 | (2) | 2 | 771 | 511 | 1,282 |
| | 1010 | 73 | 8 | | | 65 | 114 | 179 |
| | 1011 | 2,500 | 57 | (35) | 30 | 2,438 | 1,397 | 3,835 |
| | 1021 | 1,458 | | (2) | | 1,456 | 420 | 1,876 |
| | 1040 | 34 | 2 | 103 | | 135 | 23 | 158 |
| Total: | | 11,336 | 109 | 20 | 32 | 11,279 | 4,657 | 15,936 |
| 103 | 1012 | 1,935 | 29 | 31 | 13 | 1,950 | 8,491 | 10,441 |
| | 1013 | 154 | 8 | 14 | 10 | 170 | 286 | 456 |
| | 1015 | 7,583 | 247 | 4 | 86 | 7,426 | 6,106 | 13,532 |
| | 1016 | 2,366 | | | 125 | 2,491 | 5,862 | 8,353 |
| | 1017 | 307 | 90 | | | 217 | 1,441 | 1,658 |
| | 1018 | 33 | | (2) | | 31 | 6,840 | 6,871 |
| | 1019 | 10,984 | 4 | | 108 | 11,088 | 7,199 | 18,287 |
| | 1020 | 1,083 | | 45 | 13 | 1,141 | 2,927 | 4,068 |
| | 1022 | 1,329 | | | 307 | 1,636 | 1,346 | 2,982 |
| | 1050 | 2,036 | | (2) | 299 | 2,333 | 2,949 | 5,282 |
| | | 27,810 | 378 | 90 | 961 | 28,483 | 43,447 | 71,930 |
| 104 | 1023 | 9,804 | 46 | | 80 | 9,838 | 7,693 | 17,531 |
| | 1024 | 1,628 | 52 | | 27 | 1,603 | 2,898 | 4,501 |
| | 1025 | 2,331 | 24 | 13 | 2 | 2,322 | 5,231 | 7,553 |
| | 1026 | 5,179 | | 3 | 110 | 5,292 | 9,083 | 14,375 |
| | 1027 | 2,862 | 52 | | 62 | 2,872 | 5,268 | 8,140 |
| | 1028 | 573 | 96 | | 15 | 492 | 2,345 | 2,837 |
| | 1029 | 2,121 | 77 | | 24 | 2,068 | 6,480 | 8,548 |
| | 1060 | 492 | | | 3 | 495 | 3,124 | 3,619 |
| Total: | | 24,990 | 347 | 16 | 323 | 24,982 | 42,122 | 67,104 |

DOCUMENTACION ANALIZADA PARA LA OBTENCION DE LOS DATOS :

- 1.- Facturas de Compra a Precio de Venta
- 2.- Notas de Cargo de Proveedores a Precio de Venta
- 3.- Requisiciones de Mercancía entre departamentos
internos y externos (otras tiendas) a Precio de Venta
- 4.- Relación de formas de Aumentos de Precios
- 5.- Resultado de Compras - Devoluciones sobre compras +
transferencias + Aumentos de Precios = Mercancía
recibida a Precio de Venta
- 6.- Inventario Inicial del mes pasado a Precio de Venta
- 7.- Resultado de mercancía recibida + Inventario Inicial
= mercancía disponible a Precio de Venta .

EMPRESA "X", S. A.

DETERMINACION DEL INVENTARIO FINAL A PRECIO DE VENTA

AL MES DE _____

(MILES DE PESOS)

| Sub-Cuenta | Sub-Sub-Cuenta | 3101-3102 Ventas Netas | 5106 Rebajas al Precio | 5109 Merma contro- lada. | 5108 Merma Estimada o no con- trolada | Total Deduc- ciones. | 5101 Inventario final a Precio de Venta. |
|------------|----------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|---|----------------------------|--|
| 101 | 1001 | 8,441 | -- | -- | 169 | 8,610 | 4,334 |
| | 1002 | 4,106 | -- | -- | 82 | 4,188 | 7,055 |
| | 1003 | 3,771 | -- | -- | 76 | 3,847 | 14,148 |
| | 1004 | 619 | -- | -- | 12 | 631 | 777 |
| | 1005 | 749 | -- | -- | 15 | 764 | 684 |
| Total: | | 17,686 | -- | -- | 354 | 18,040 | 26,998 |
| ===== | | | | | | | |
| 102 | 1006 | 2,948 | -- | -- | 59 | 3,007 | 1,154 |
| | 1007 | 1,412 | -- | -- | 28 | 1,440 | 1,138 |
| | 1008 | 483 | -- | -- | 10 | 493 | 1,374 |
| | 1009 | 832 | -- | -- | 17 | 849 | 433 |
| | 1010 | 91 | -- | -- | 2 | 93 | 86 |
| | 1011 | 2,050 | -- | -- | 41 | 2,091 | 1,744 |
| | 1021 | 1,476 | -- | -- | 30 | 1,506 | 370 |
| | 1040 | 100 | -- | -- | 2 | 102 | 56 |
| Total: | | 9,392 | -- | -- | 189 | 9,581 | 6,355 |
| ===== | | | | | | | |
| 103 | 1012 | 1,542 | -- | 12 | 31 | 1,585 | 8,856 |
| | 1013 | 194 | -- | -- | 4 | 198 | 258 |
| | 1015 | 2,913 | -- | -- | 58 | 2,971 | 10,561 |
| | 1016 | 1,311 | -- | -- | 26 | 1,337 | 7,016 |
| | 1017 | 353 | -- | -- | 7 | 360 | 1,298 |
| | 1018 | 599 | 1 | -- | 12 | 612 | 6,259 |
| | 1019 | 973 | 2 | 3 | 19 | 997 | 17,290 |
| | 1020 | 897 | -- | -- | 18 | 915 | 3,153 |
| | 1022 | 856 | -- | -- | 17 | 873 | 2,109 |
| | 1050 | 1,282 | -- | -- | 26 | 1,308 | 3,974 |
| Total: | | 10,920 | 3 | 15 | 218 | 11,156 | 60,774 |
| ===== | | | | | | | |
| 104 | 1023 | 2,219 | -- | -- | 44 | 2,263 | 15,268 |
| | 1024 | 965 | 1 | 2 | 19 | 987 | 3,514 |
| | 1025 | 1,986 | -- | -- | 40 | 2,026 | 5,527 |
| | 1026 | 2,532 | -- | -- | 51 | 2,583 | 11,792 |
| | 1027 | 1,405 | -- | -- | 28 | 1,433 | 6,707 |
| | 1028 | 677 | -- | -- | 14 | 691 | 2,146 |
| | 1029 | 1,551 | 45 | 6 | 31 | 1,633 | 6,915 |
| | 1060 | 556 | -- | -- | 11 | 567 | 3,052 |
| Total: | | 11,891 | 46 | 8 | 238 | 12,183 | 54,921 |
| ===== | | | | | | | |

DOCUMENTACION ANALIZADA PARA LA OBTENCION DE LOS DATOS :

- 1.- De tiras de la Caja Registradora - las notas de devoluciones
- 2.- Relación de formas de Aumentos de Precios
- 3.- Relación de formas de Merma causada por robos y mercancía dañada
- 4.- Porcentaje del 2% sobre las Ventas Netas
- 5.- Resultado de las Ventas Netas + Rebajas + Merma Controlada + Merma Estimada = Total Deducciones
- 6.- Resultado del Total de Deducciones - Mercancía Disponible a Precio de Venta = Inventario Final a Precio de Venta .

EMPRESA "X", S. A.

DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS

AL MES DE _____

(MILES DE PESOS)

| Sub-Cuenta | Sub-Sub-Cuenta | Factor de Costo | 1131 Inventario final a pre- cio de Costo | 4104 Descuentos por pronto pago. | 4101 Directo al costo | 4101 Costo de Ventas Neto. |
|------------|----------------|-----------------|--|---|-----------------------------|-------------------------------------|
| 101 | 1001 | .821 | 3,558 | .- | .- | 7,074 |
| | 1002 | .799 | 5,637 | .- | .- | 3,346 |
| | 1003 | .926 | 13,101 | .- | .- | 3,554 |
| | 1004 | .888 | 690 | .- | .- | 561 |
| | 1005 | .796 | 544 | .- | .- | 608 |
| Total : | | | 23,530 | .- | .- | 15,143 |
| ===== | | | | | | |
| 102 | 1006 | .862 | 995 | .- | .- | 2,593 |
| | 1007 | .760 | 865 | .- | .- | 1,093 |
| | 1008 | .810 | 1,113 | .- | .- | 399 |
| | 1009 | .786 | 340 | .- | .- | 668 |
| | 1010 | .754 | 65 | .- | .- | 70 |
| | 1011 | .784 | 1,367 | .- | .- | 1,640 |
| | 1021 | .929 | 344 | .- | 40 | 1,439 |
| | 1040 | .823 | 46 | .- | .- | 84 |
| Total : | | | 5,135 | .- | 40 | 7,986 |
| ===== | | | | | | |
| 103 | 1012 | .695 | 6,155 | .- | .- | 1,106 |
| | 1013 | .711 | 183 | .- | .- | 141 |
| | 1015 | .694 | 7,329 | .- | .- | 2,058 |
| | 1016 | .684 | 4,799 | .- | .- | 915 |
| | 1017 | .707 | 918 | .- | .- | 254 |
| | 1018 | .661 | 4,137 | .- | .- | 405 |
| | 1019 | .687 | 11,878 | .- | .- | 685 |
| | 1020 | .685 | 2,160 | .- | .- | 625 |
| | 1022 | .625 | 1,318 | .- | .- | 545 |
| | 1050 | .683 | 2,714 | .- | .- | 894 |
| Total : | | | 41,591 | .- | .- | 7,628 |
| ===== | | | | | | |
| 104 | 1023 | .730 | 11,146 | .- | (12) | 1,631 |
| | 1024 | .706 | 2,481 | .- | .- | 697 |
| | 1025 | .687 | 3,797 | .- | .- | 1,394 |
| | 1026 | .737 | 8,691 | .- | (23) | 1,879 |
| | 1027 | .720 | 4,829 | .- | .- | 1,035 |
| | 1028 | .697 | 1,496 | .- | .- | 480 |
| | 1029 | .681 | 4,709 | .- | .- | 1,110 |
| | 1060 | .668 | 2,039 | .- | .- | 380 |
| Total : | | | 39,188 | .- | (35) | 8,606 |
| ===== | | | | | | |

DOCUMENTACION ANALIZADA PARA LA OBTENCION DE LOS DATOS :

- 1.- Resultado de dividir Mercancía Disponible a precio de costo entre Mercancía Disponible a precio de venta .
- 2.- Resultado de multiplicar el factor de costo por el Inventario Final a precio de venta .
- 3.- Notas de cargo de Proveedor por descuentos debido a pagos inmediatos .
- 4.- Notas de cargo o abono a Proveedores por reclamaciones a facturas mal valoradas .
- 5.- Resultado de Mercancía Disponible a precio de costo - Inventario Final a precio de costo - Descuentos por Pronto Pago ⁺ Directo al Costo .

Determinación del Factor Costo

| | | | |
|--|--------------|---|------|
| Mercancía disponible a Precio de Costo | <u>10632</u> | = | .821 |
| Mercancía disponible a Precio de Venta | 12944 | | |

Determinación del Inventario Final a Precio de Costo

Factor de Costo X Inv. Final a Precio de Venta

$$.821 \quad X \quad 4334 \quad = \quad 3558$$

VI.- AUDITORIA INTERNA

1.- CONCEPTO Y OBJETIVO.-

Es la actividad ejercida por personal especializado de la organización como una función de asistencia y asesoramiento; fundamentalmente es un control de controles cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, así como la evaluación del control interno para obtener una información financiera correcta y segura, la protección de los activos del negocio y una adecuada eficiencia de operación.

Dentro de la clasificación de las auditorías encontraremos la Auditoría Externa e Interna .

La auditoría externa es lo que realiza el Licenciado en Contaduría Pública independiente a la empresa, siendo contratado por ésta para un fin determinado; y la Auditoría Interna es la que realiza el Licenciado en Contaduría Pública o personas que tengan o realicen estudios sobre la licenciatura y que a la vez sean empleados de la empresa.

A lo que avocaremos el tema, es sobre la auditoría interna por lo que transcribiremos algunas definiciones que dan los tratadistas, aunque veremos que en lo básico coinciden entre si con algunas variantes en el aspecto contable y financiero y otros los amplian en estos aspectos, inclusive abarcando situaciones no contables .

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.- "Es un exámen de los libros de Contabilidad, pólizas y otros registros y datos de un organismo públi

co, instituciones, corporaciones, empresas o personas establecidas con el propósito de determinar la exactitud o la inexactitud de los libros y registros y de expresar una opinión sobre los estados financieros suministrados" .

Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norteamérica, en su "Declaración de Responsabilidades del Auditor Interno".- "La Auditoría interna es una actividad independiente de apreciación dentro de una organización para la revisión de su contabilidad, de la situación financiera y de otras operaciones como base de un servicio de protección y de construcción para el uso de la administración. Es un tipo de control que funciona midiendo y evaluando la efectividad de otros tipos de control. Se ocupa principalmente de asuntos de contabilidad y financieros, pero también puede intervenir adecuadamente en las operaciones propias de la naturaleza de los negocios" .

Victor Z. Brink en su libro "Internal Auditing".- "la auditoría interna es el trabajo efectuado por personal especializado, dependiente de la gerencia de una empresa, para obtener una información clara y precisa de los registros contables, así como para comprobación de que se observan debidamente las políticas y procedimientos que ha establecido la misma" .

Eric L. Kohler en libro "A. Dictionary For Accountants" .-"La auditoría interna, ejercida por personal de la organización como función de asistencia y asesoramiento de alto nivel, constituye un importante elemento del control interno, pero no debe ser confundida con funciones de línea tales como la pre-auditoría de cualquier documento efectuado mediante los canales de operación regulares ... " .

En resumen podemos decir que la auditoría es una técnica y un conjunto de normas y procedimientos que aplicada bajo ciertos métodos nos permite en un momento dado, poder medir la eficiencia en el control interno estable-

cido en una empresa, así como la veracidad de los estados financieros.

El objetivo de la auditoría interna es prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la empresa o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales .

Los objetivos inmediatos de una auditoría son aseverar la confiabilidad de los estados financieros y rendir una opinión sobre lo adecuado de la presentación de tales estados. Estos objetivos (el estudio del funcionamiento pasado y la emisión de una opinión) son para propósitos informativos .

Los objetivos de largo alcance de una auditoría deberán ser los de servir como guía a las futuras decisiones de una administración en asuntos financieros, tales como previsión, control, análisis e información. Estos objetivos tienen como propósito el mejoramiento de las funciones. Una auditoría no debe ser considerada como un resumen histórico, sino como base para futura guía para la administración en la conducción de una empresa.

Para el logro de estos objetivos el auditor interno ha de examinar las operaciones y considerar aspectos como los siguientes :

- a).- Que los planes y la política general del organismo, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplan de manera satisfactoria .
- b).- Que los resultados de Los planes y de la política general respondan en su ejecución práctica, a los objetivos perseguidos .
- c).- Que la adopción o revisión de algún plan, política, procedimientos o método, o algún cambio en la estructura básica o en la división de funciones, pudiera contribuir o me-

- jorar el funcionamiento general de la institución.
- d).- Que los bienes patrimoniales se encuentren debidamente protegidos y contabilizados .
 - e).- Que las transacciones diarias se registren en su totalidad correcta y oportunamente .
 - f).- Que la entidad se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas .
 - g).- Que los medios internos transmitan información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de dirección y de ejecución responsables de la buena marcha de la empresa.
 - h).- Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia y honestidad .

Al finalizar su exámen, el auditor interno ha de informar a la administración con objetividad profesional y absoluta independiencia de criterio, el resultado final de su trabajo, expuesto en forma de análisis, evaluaciones, observaciones y comentarios, así como sus conclusiones y recomendaciones .

2.- PLANEACION DE LA AUDITORIA DE INVENTARIOS

Para que la auditoría cumpla con sus objetivos, es indispensable que sea cuidadosamente planeada, lo que significa decidir previamente -- cuales son los procedimientos de auditoría que se van a emplear, cuál es la extensión que va a darse a esas pruebas, en que oportunidad se van a aplicar y cuales son los papeles de trabajo en que se van a registrarse sus resultados .

La planeación deberá de llevarse a cabo adaptando los procedimientos de auditoría a las condiciones específicas del negocio (en nuestro caso, al de las tiendas de autoservicio) por lo que la persona encargada de la planeación deberá poseer un amplio conocimiento sobre las operaciones del negocio con el fin de que la revisión se realice con la oportunidad y alcance requeridos sobre aquellas que, de acuerdo a su importancia necesitan una constante vigilancia .

La planeación deberá efectuarla directamente el auditor general, colaborando con el contralor, quien está perfectamente enterado de los sistemas de control interno y las políticas administrativas implantadas en la empresa para que, con su intervención se determinen los puntos importantes a revisar y se logre enfocarlos en la forma más indicada .

La base para la planeación de la auditoría de inventarios, es el exámen del control interno establecido, el cual se encuentra contenido en los manuales de procedimientos administrativos y contables que también contienen las características específicas de la empresa y las políticas a observar en toda organización .

Para llevar a cabo dicho exámen existen tres métodos a seguir:

- a).- Método Descriptivo.- Por lo cual se relacionan en los papeles las diversas características del control interno, clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados o registros de contabilidad que intervienen en el sistema .
- b).- Método de Cuestionarios.- En que se plantean las cuestiones que usualmente constituyen los aspectos básicos de control interno. Estos temas se desarrollan de antemano-

en forma de listas de preguntas que posteriormente se contestan en las oficinas en presencia de las medidas de control realmente en vigor .

- c).- Método Grafico.- Consistente en presentar objetivamente - la organización y los procedimientos que se tienen en vi- gor en varios departamentos o actividades; o bien, en preparar gráficas combinadas de organización y procedimientos.

El método más usual y más recomendable para el autoservicio es el de cuestionarios . Como ejemplo de ésto, se presenta en el anexo "G" un- cuestionario que se ajusta a las normas para el control interno de los inventarios .

Ahora bien, para la obtención de los inventarios existen tres formas y se clasifican como sigue :

a).- Atendiendo a su obtención :

- 1.- Inventario en libros. Se obtienen de los auxiliares del almacén los cuales deberán coincidir con los - del libro mayor.
- 2.- Inventario Físico. Se obtienen contando, pesando y midiendo las existencias, con sus costos unitarios_ y costo total, y pueden ser periódicos o anuales.
- 3.- Inventario Estimado. Como su nombre lo indica son- determinaciones estimadas, y se utiliza en la elabo_ ración de Estados Financieros periódicos, cuando no existe un sistema de inventarios perpetuos y el in- ventario físico es muy laborioso .

b).- Atendiendo a su forma física :

- 1.- De Materias Primas. Materiales adquiridos para su -

transformación o que intervienen en el proceso productivo para obtener el producto terminado .

- 2.- De Materiales en Tránsito. Compras aún no recibidas, o sea materiales que no se encuentran en el almacén , pero de acuerdo con las condiciones de compra se pueden considerar como propiedad de la empresa .
- 3.- De Accesorios .
- 4.- De Producción en Proceso
- 5.- De Productos Terminados
- 6.- De Mercancías o existencias para su venta .
- 7.- De mercancías en Comisión .

c).- Atendiendo a su Destino :

Son los inventarios que se elaboran para un fin especial - que pueden ser :

- Inventario de Iniciación y fin de operaciones
- Inventario de Liquidación .

En el área de inventarios, tenemos resumiendo, que las fuentes u orígenes de las técnicas y procedimientos de auditoría son :

- a).- Observación propia del inventario físico de mercancías.
- b).- Información exterior, de parte de terceros a través de certificaciones, cotizaciones de precios de mercado, etc.
- c).- Información interior, de parte de empleados de la empresa, así como la proporcionada por los registros contables, documentos, contratos, libros, etc.

Bases para la planeación :

Cada trabajo tiene características especiales, por lo tanto la

planeación de un trabajo debe realizarse contando con las características o elementos especiales de cada caso. Para planear adecuadamente un trabajo de auditoría, el auditor debe conocer de modo suficiente lo siguiente; que son la base para la planeación :

1.- Antecedentes Específicos .

- a) El objetivo, condiciones y limitaciones del trabajo que se va a realizar.- el exámen de estados financieros tiene una finalidad propia, pero pueden existir variantes que dependen de la finalidad especial o tipo de trabajo a desarrollar (en este caso inventarios).- por lo tanto, al efectuar la planeación deberá contarse con bases firmes en cuanto al trabajo, sus limitaciones, así como las consecuencias de éstos.
- b) Los objetivos particulares de cada fase del trabajo de auditoría.- En cada etapa o proceso de trabajo, el auditor tiene que cerciorarse de ciertos hechos, es decir, existen objetivos particulares que aún cuando están fundados en el objetivo general de la auditoría, son distintos para cada grupo de cuentas o partidas examinadas y por lo tanto, tienen que quedar debidamente planeados y aclarados en el programa de trabajo .

2.- Obtención de datos necesarios para la planeación. .

El auditor deberá planear, emplear todos los métodos y procedimientos necesarios para lograr un conocimiento suficiente de los elementos que necesita como base para la planeación . Los métodos de obtención de estos datos más frecuente y de aplicación más general son los que se mencionan a continuación :

- a) Inspección de las instalaciones y observación de las operaciones.- Esta inspección será con carácter crítico constructivo y nos servi-

rá para darnos cuenta de la forma como opera la empresa, así como de los datos referentes al control interno .

- b) Estudio y evaluación del control interno.- Para efectos de la planeación de un trabajo de auditoría, el estudio y evaluación del sistema de control interno de la empresa, se traduce en una necesidad indispensable, ya que incluye la revisión del manejo de la negociación, o sea, su organización, registros, personal, supervisión, etc.

3.- Oportunidad de la Planeación.

El auditor antes de iniciar el trabajo de auditoría, debe tenerlo planeado en lo general, pero puede iniciar alguna fase particular de ese trabajo sin necesidad de tener planeados en detalles todas las fases de la auditoría, siempre y cuando esa fase concreta esté detalladamente planeada antes de iniciarse .

4.- Programas de Trabajo .

El resultado de la planeación de la auditoría se condensa habitualmente en un programa de trabajo. Este, considerado en su aceptación amplia, incluye:

- a) El programa de trabajo en sentido estricto .
- b) El proyecto de papeles de trabajo
- c) El programa de adscripción de personal al trabajo a realizarse .

Los objetivos que se deberán tomar en consideración para la revisión de los inventarios son los siguientes, los cuales se deben de tomar en cuenta para la planeación :

- 1.- Comprobar su existencia física .
- 2.- Asegurarse a la fecha del inventario físico y al final del ejercicio

de que todos los movimientos por mercancías recibidas y de artículos embarcados y facturados son contabilizados en el período que les corresponde.

- 3.- Que los métodos de valuación estén de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicados en forma consistente con relación al ejercicio anterior .
- 4.- Que la empresa tenga la documentación necesaria que comprueba la propiedad de las existencias .
- 5.- Que los registros de inventarios sean ajustados a los resultados de los recuentos físicos .
- 6.- Que los inventarios en tránsito se encuentren debidamente contabilizados .
- 7.- Que las existencias propiedad de terceros en poder de la empresa -- estén debidamente controladas y registradas .
- 8.- Que la presentación de los inventarios en el balance sea la correcta.

Resumiendo podemos decir que los pasos iniciales de la planeación de inventarios son :

- a) Estudio de la preparación anticipada que la empresa realiza para los inventarios físicos, es decir, la programación que la empresa formula para la toma física, desde los procedimientos a seguir en el recuento, seleccionar al personal que va a intervenir en el inventario físico. Es preferible que el auditor intervenga para la mejor preparación del mismo .
- b) Medidas preparatorias las cuales incluyen :
 - 1.- Exploración de las condiciones de la bodega, arreglo físico de-

las existencias, obteniendo un mejor conocimiento de la forma en que se almacena la mercancía y de como se hacen las entradas y salidas de las mismas .

- 2.- Revisión de los libros, registros y controles en uso (la revisión de datos de inventarios anteriores proporciona información sobre las características principales de los mismos, respecto al lugar de la localización y su valuación, naturaleza y cantidad de diferencia entre el inventario físico y libros, etc.).

3.- APLICACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA TOMA DE INVENTARIOS

El programa de trabajo de auditoría, es un plan de acción a seguir en la realización de un trabajo de auditoría, el cual se describe en términos generales, pero en forma ordenada y clasificada, los procedimientos de auditoría a aplicar, así como su extensión y oportunidad.

Las formas o modalidades de los programas de trabajo son muy variadas, existiendo desde el punto de vista del grado de detalle a que lleguen (como son : Los programas Generales o enunciados genéricos de los objetivos y técnicas a aplicarse, y los programas detallados o descripciones con mayor o menor detalle) y de la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas .

Atendiendo a su relación con un trabajo específico se pueden clasificar en: Programas estándar o enunciado de procedimientos a seguir, en casos o situaciones aplicables a varias empresas, y programas específicos o sean los que se formulan para cada situación particular. Existen también las listas estándar de confronta que son de gran valor como guías o recordatorios para programas de verificación, y comprenden descripciones de los procedimien

tos que usualmente se siguen en la revisión .

La experiencia y el conocimientos de la empresa que tiene el Contador Público deben ser las bases para determinar el alcance y la naturaleza de los procedimientos de auditoría .

Particularmente en este caso, los procedimientos de auditoría son enumerados y ordenados para la revisión de los inventarios .

Los programas de auditoría están formados de dos partes :

- 1.- Cuestionario de Control Interno, o sea la fase inicial del trabajo, que comprende la valuación del control interno en el renglón que se revisa .
- 2.- Procedimientos de auditoría, o sea el aspecto de la revisión .

En todos los programas se pueden presentar circunstancias especiales durante el desarrollo del trabajo, que ameriten cambios a los procedimientos o cambios en los alcances de la auditoría .

A continuación se incluye un ejemplo del programa de auditoría para la revisión de los inventarios en las empresas de este tipo .

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

PERIODO A REVISAR _____

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA
LA REVISION DE INVENTARIOS

| Papeles de Trabajo | P r o c e d i m i e n t o s | S I N A | Hecho por | Observaciones |
|--------------------|-----------------------------|---------|-----------|---------------|
|--------------------|-----------------------------|---------|-----------|---------------|

A.- Relación de Inventarios :

- A 01.- Obténgase una relación de existencias, se
(1) paradamente por cada grupo, que muestre:
a.- Descripción del artículo .
b.- Unidades en existencias
c.- Precio por unidad
d.- Valor Total
- A 02.- Verifíquese el pase de las hojas individuales a la hoja sumaria, así como las sumas de ésta .
- A 03.- Verifíquese las sumas de la relación (En algunos casos, la verificación de las sumas podrá comprender únicamente las columnas de pesos, omitiendo las de centavos).
- A 04.- Verifíquese los cálculos de la relación, - tomando únicamente las cantidades de importancia. El resto de las partidas deberá verificarse "a ojo". Todas las partidas que muestren correcciones, tachaduras, etc., - deberán verificarse e investigarse ampliamente .
Nota: Téngase especial cuidado en cerciorarse de la correcta posición de los puntos decimales y de la correcta aplicación de los precios por lotes, por decenas, cientos etc.
- A 05.- Cerciórese que las hojas de inventario - estén firmadas por las personas responsables de:
a.- Precios
b.- Sumas
c.- Cálculos
d.- Verificación de cálculos

(1) Mediante el uso de las hojas anexas de toma de inventarios y de auditoría (Anexo "B")

| Papeles de Trabajo | P r o c e d i m i e n t o s | S I N A | Hecho por | Observaciones |
|--|---|---------|-----------|---------------|
| A | 06.- El total de la hoja sumaria de inventarios deberá cotejarse con el saldo que muestra la cuenta controladora del libro mayor. | | | |
| A | 07.- Si el saldo de la cuenta controladora del mayor ha sido ajustado para que coincida con el resultado del inventario físico, deberá tomarse nota, en las cédulas de trabajo, del importe del ajuste, así como de las disposiciones dadas con el propósito de hacer una investigación de las diferencias, especialmente cuando éstas sean de consideración . | | | |
| A | 08.- Por medio de pruebas selectivas compárense los datos que aparecen en la relación de inventarios . | | | |
| A | 09.- Compárense los precios de venta, con el catálogo de proveedores, por medio de pruebas selectivas . Cualquier discrepancia importante deberá ser aclarada satisfactoriamente . | | | |
| A | 10.- Cercionarse de que no se hayan incluido dentro de los inventarios mercancías recibidas en comisión, ya que éstas no deben de aparecer como propiedad de la negociación . | | | |
| A | 11.- Si existen mercancías recibidas en comisión determinar la cuantía de las mismas. Obtengase confirmación directa del comitente, en la cual se indique las mercancías que se tengan entregadas en comisión a la empresa . | | | |
| A | 12.- Solicitese y obtengase confirmación directa de los depositarios de todas aquellas existencias propiedad de la empresa, que se encuentran en poder de comisionistas, o en almacenes de depósito . | | | |
| B.- <u>Compras de mercancías y valuación de entradas:</u> | | | | |
| B | 01.- Cerciórese de que las solicitudes de compra sean expedidas para : a.- Compra cuya existencia es inferior al límite establecido . b.- Compras de artículos de rápida rotación . c.- Compra de artículos para ventas programadas para un futuro próximo . d.- Compras motivadas por las condiciones de mercado (en su caso señálese las causas . | | | |

| Papeles de trabajo | P r o c e d i m i e n t o s | S I N A | Hecho por | Observaciones |
|--------------------|---|---------|-----------|---------------|
| B | 02.- Cerci6rese de que las solicitudes de compras por los distintos departamentos est6n autorizadas y usadas en forma n6merica progresiva . | | | |
| B | 03.- Comprobar que los pedidos est6n basados en solicitudes de compra autorizadas, formuladas de acuerdo con las cotizaciones obtenidas de los proveedores y expedidos en orden n6merico progresivo . | | | |
| B | 04.- Verificar el orden n6merico progresivo y - la secuencia en las fechas de los reportes de entrada de almac6n u otro documento equivalente . | | | |
| B | 05.- Determinar en que forma controla la compa1a los art6culos recibidos de los proveedores y que cumplan con las especificaciones establecidas en el pedido. En los casos que ameriten efectuar pruebas al respecto . | | | |
| B | 06.- Obtener copias de los contratos importantes de compras celebrados por la compa1a. | | | |
| B | 07.- Comprobar documentalmente las compras efectuadas, verificando : a.- La evidencia de la recepci6n de los bienes . b.- Concordancia con pedidos . c.- La correcta clasificaci6n contable, de acuerdo con su naturaleza . d.- La acumulaci6n de las erogaciones efectuadas en la adquisici6n y hasta la entrega en el almac6n de la compa1a , tales como precio de factura, derechos, gastos aduanales, fletes, etc. Estudiar la pol6tica contable y en su caso - determinar inconsistencias . e.- Deduciones en el pago por devoluciones, rebajas, descuentos, embarques incompletos, etc. f.- Correcci6n aritm6tica de facturas y otros comprobantes . g.- Cumplimiento con requisitos fiscales. h.- Cancelaci6n de facturas y otros comprobantes . | | | |
| B | 08.- Verificar el registro de las compras efectuadas en cuentas de mayor de inventarios y de proveedores . | | | |
| B | 09.- Verificar el registro de las compras efectuadas en auxiliares de inventarios y de proveedores y la correcci6n aritm6tica de- | | | |

| Papeles de Trabajo | P r o c e d i m i e n t o s | S I N A | Hecho por | Observaciones |
|--------------------|-----------------------------|---------|-----------|---------------|
|--------------------|-----------------------------|---------|-----------|---------------|

los movimientos efectuados en dichos auxiliares .

- B 10.- Examinar las devoluciones hechas a los proveedores verificando :
- a.- Autorización
 - b.- Correcta valuación de acuerdo con las facturas de los proveedores y corrección aritmética .
 - c.- Correcta contabilización .
 - d.- Acuse de recibo y/o nota de crédito del proveedor .
 - e.- Deducción en los pagos a proveedores del importe de esas devoluciones (ver B 07) .
 - f.- Créditos en los auxiliares de inventarios .
 - g.- Cargos en los auxiliares de proveedores .
- B 11.- Determinar los pedidos pendientes de recibirse con una antigüedad mayor a la normal e investigar las causas de cancelación o retraso, y referenciar estas partidas con las que forman el saldo de mercancías en tránsito .
- B 12.- Examínese el registro de entradas al almacén así como las facturas que amparen las compras de consideración efectuadas durante los últimos quince días del ejercicio sujeto a revisión y en los primeros quince días siguientes . A fin de cerciorarse de que tanto las compras de mercancías como el pasivo correspondiente a favor de proveedores, fueron registrados en el ejercicio al que corresponda .

C.- Mercancías en Tránsito :

- C 01.- Analizar el saldo de la cuenta y referenciar las partidas con pedidos pendientes de recibir y/o contratos de compra celebrados por la compañía (ver B 06 y B 11).
- C 02.- Cotejar el análisis indicado en el punto anterior con la documentación respectiva.
- c 03.- Comprobar que se han pagado y acumulado a las mercancías en tránsito, todos los derechos y gastos pagados en relación a las partidas que forman el saldo .
- C 04.- Determinar si existen mercancías sujetas a permisos oficiales de importación. En su caso verifíquese el cumplimiento .

| Papeles de Trabajo | Procedimiento | S I N A | Hecho por | Observaciones |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|

C 05.- Verificar en una fecha posterior la recepción de los bienes que se encontraban en tránsito (a la fecha del análisis y a la fecha del cierre del ejercicio) .

C 06.- Examinar las compras y mercancías en tránsito por un período posterior a la fecha del cierre del ejercicio para localizar -- partidas que deban afectar a los Estados- Financieros sujetos a exámen, estudiando -- al efecto las condiciones de pedidos y con venios sobre la formalización legal y de -- hecho de las compras .

D.- Ventas de mercancías y otros Inventarios y Valuación de salidas .

D 01.- Verificar que los documentos con que sur-- ten los almacenes (pedidos, remisiones, re misión-factura, órdenes de surtido) estén-- autorizados y sigan un orden numérico pro gresivo y que esté en concordancia con las fechas .

D 02.- Cotejar los reportes de salidas de almacén u otros documentos equivalentes, con los - documentos mencionados en el párrafo ante rior .

D 03.- Comparar los reportes de salidas del alma cén u otros documentos con auxiliares de - inventarios .

D 04.- Verificar que la valuación de las salidas- de inventarios esté de acuerdo con el méto do establecido por la compañía, y que sean aritméticamente correctas. Determinar inconsistencias en el método - aplicado .

D 05.- Comparar las salidas de almacén por ventas- a clientes, con facturas y/o documentación de embarque y verificar la evidencia de la recepción .

D 06.- Comprobar documentalmente las salidas del- almacén por :
 a.- Destrucción o baja
 b.- Muestras
 c.- Donativos
 d.- Consumo en la compañía de artículos pa ra venta.

D 07.- Examinar las salidas del almacén por un - período posterior a la fecha del cierre - del ejercicio, con objeto de determinar sa lidas que afectan a los estados financie-- ros sujetos a exámen .

| Papeles de Trabajo | P r o c e d i m i e n t o | S I | N A | Hecho por | Observaciones |
|----------------------------------|---|-----|-----|-----------|---------------|
| D | 08.- De acuerdo con la aplicación de los procedimientos anteriores y especialmente los procedimientos D 04 y D 05 "amarrar" las salidas del almacén de mercancías con cargos al costo de ventas . | | | | |
| D | 09.- Efectuar la prueba global del costo de ventas . | | | | |
| D | 10.- Examinese el registro de ventas y los comprobantes de embarques correspondientes a los últimos quince días del ejercicio sujeto a revisión, y de los primeros quince días del ejercicio siguiente, a fin de cerciorarse de que : a.- Los inventarios no incluyan mercancía-ya vendida, pero que se encuentren pendientes de embarque . b.- Las partidas embarcadas pero aún no facturadas, se encuentren formando parte de la existencia. Nota.- Es conveniente que esta verificación se haga -de ser posible al mismo tiempo que la del examen de cuentas por cobrar . c.- Cotejar los registros de venta con las ventas de clientes . | | | | |
| E.- <u>Inventarios Físicos</u> : | | | | | |
| E | 01.- Estudiar y/o preparar conjuntamente con la compañía el instructivo para la toma de inventario físico . | | | | |
| E | 02.- Determinar los números y fechas de los documentos que amparan movimientos de materiales, para hacer el cotejo de inventarios. | | | | |
| E | 03.- Examinar los papeles de trabajo del inventario físico, investigando las diferencias importantes y verificando : a.- Corrección de pase a relaciones y/o resúmenes . b.- Operaciones aritméticas c.- Corte adecuado . | | | | |
| E | 04.- Examinar los papeles de trabajo del inventario físico en los relativo a valuación -verificando : a.- Apego a las bases y métodos de valuación . b.- Operaciones aritméticas . | | | | |
| E | 05.- Verificar que se hayan corrido en libros - los ajustes derivados del inventario físico tomado . | | | | |

| Papeles de Trabajo | P r o c e d i m i e n t o | S I N A | Hecho por | Observaciones |
|---|---|---------|-----------|---------------|
| E | 06.- Efectuar inventarios físicos (confirmar en su caso) de las partidas de inventarios -- que se encuentran fuera de la empresa y - que se hayan recibido de terceros como son: a.- Mercancías entregadas a consignación. b.- Mercancías entregadas para maquila . c.- Mercancías recibidas en comisión . d.- Mercancías recibidas o entregadas bajo otras condiciones (a vistas, para exhibición, etc.). | | | |
| E | 07.- Arquear los certificados de depósito que - amparen la existencia de mercancías en almacenes de depósito, examinándose: a.- Que estén a nombre de la empresa. b.- Que no existan endosos . c.- Que las salidas o disposiciones parciales se hayan registrado oportunamente en libros de contabilidad autorizados. Conectar estas salidas con los créditos en los títulos . | | | |
| E | 08.- Determinar si existen impuestos de importación u otros derechos y gastos cuyo pago - se haya diferido . | | | |
| E | 09.- Las partidas de inventarios que representen una fuerte inversión, deben estudiarse cuidadosamente y compararse con las existencias que se tenían a la fecha del balance anteriores. En el estudio de dichas partidas, deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos : a.- Si las cantidades son excesivas en comparación con las necesidades normales para determinar esta situación, deben tomarse en consideración las ventas -- normales . | | | |
| E | 10.- Compárese las cifras de nuestro recuento - físico con los que aparecen en las hojas - finales de inventario. Investíguese cualquier diferencia que se encuentre . | | | |
| F.- Costo o Mercado y Otros Castigos a los Inventarios | | | | |
| F | 01.- Comparar los costos unitarios de los artículos en los inventarios con: a.- Precios de venta en últimas facturas - del ejercicio sujeto a revisión . b.- Precios de venta en primeras facturas - del ejercicio sujeto a revisión. c.- Precios en el catálogo más reciente de la compañía . d.- Precios en el piso de venta . e.- Precios en últimas facturas de proveedores en el ejercicio sujeto a revisión. | | | |

| Papeles de Trabajo | Procedimiento | S I N A | Hecho por | Observaciones |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|

f.- Precios en primeras facturas de proveedores en el siguiente ejercicio .

g.- Cotizaciones en el mercado

h.- Contratos de compra

i.- Contratos de venta .

- F 02.- Determinar la rotación de los distintos -- grupos que componen los inventarios .
- F 03.- Preparar una cédula que muestre los productos de lento o nulo movimiento.
- F 04.- Con base en los resultados obtenidos en la aplicación de los procedimientos indicados en los dos puntos anteriores, preparar hasta donde sea práctico un análisis de "Antigüedad de Inventarios" y discutirlo con funcionarios de la compañía .
- F 07.- Determinar el castigo de los inventarios -- por artículos obsoletos o de lento movimiento, de acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento anterior.
- F 08.- Determinar otras posibles pérdidas latentes en los inventarios por :
 a.- Artículos dañados .
 b.- Artículos que serán devueltos a los proveedores y que se incurrirá en pérdidas y/o gastos .

G.- Gravámenes

- G 01.- Determinar los gravámenes sobre los inventarios (I.V.A., exentos) .
- G 02.- Investigue si la compañía efectuó compras -- de importación investigando :
 a.- Su legal internación al país .
 b.- Solicitado pedimientos de importación, -- verificando que se hayan pagado los impuestos y derechos aduanales de dichas mercancías .

H.- Pruebas Supleatorias

- H 01.- Verifique que el Inventario Inicial del -- ejercicio a revisar, corresponda con el inventario final del ejercicio inmediato anterior, y en su caso investigue a que se debe la diferencia .
- H 02.- Verifique que el Inventario Inicial, corresponda al Inventario final declarado del -- ejercicio inmediato anterior y en su caso -- investigue la diferencia .

Auditor a Cargo: _____ Supervisor: _____

Fecha : _____ Fecha : _____

Fuente : Información obtenida de varios despachos Contables y Administrativos de la República Mexicana .

Terminación de la Auditoría.- Se puede considerar terminada una auditoría cuando el profesional tiene en su poder todos aquellos datos necesarios que le servirán de respaldo para rendir su informe .

Para que el auditor pueda presentar su informe debe llevar a cabo lo que se conoce comunmente como "Cierre o terminación de la Auditoría" y que consiste; una vez aplicadas las normas y procedimientos de auditoría en obtener la evidencia suficiente y competente en la revisión de los siguientes puntos :

- a).- Revisión del cumplimiento del programa de trabajo .
- b).- Revisión del estudio y de la evaluación del control interno y resumen de observaciones .
- c).- Revisión del resultado de los procedimientos de auditoría - aplicados o mejor conocidos "Papeles de trabajo".

El informe no será suficiente y apropiado cuando :

- a).- Carece de dirección .
- b).- No está fechado .
- c).- No está firmado.
- d).- La expresión real y verdaderamente es poco acertada y no se usa normalmente .
- e).- No se hace referencia alguna :
 - 1.- La extensión de la auditoría .
 - 2.- Las normas de auditoría .
 - 3.- Los principios contables .
 - 4.- La uniformidad en la aplicación de los principios .

El auditor además de verificar los puntos anteriores en su informe, deberá formular sus conclusiones con absoluta independencia de criterio y con la mayor responsabilidad profesional . Las conclusiones, por consiguiente, virtualmente serán el dictamen técnico del auditor sobre los resultados obtenidos en

la revisión realizada .

Deberá tenerse en mente que el informe de auditoría sobre la revisión del renglón de inventarios es fundamentalmente histórico y por lo tanto nunca se referirá al futuro .

El espacio o tiempo que media entre la fecha de la revisión del renglón de inventarios y el informe del auditor respecto a dicho renglón es muy variable, sin embargo un plazo razonable y normal será de 4 a 5 semanas, por lo tanto, es conveniente que el auditor antes de redactar su informe revise los sucesos ocurridos en el intervalo mencionado que sean de importancia suficiente y que afecte la situación financiera de la empresa, estos acontecimientos no serán causa justificable para retrasar la emisión del informe .

A continuación se detalla de manera de ejemplo sucesos que pueden afectar la situación financiera de una empresa en la revisión del renglón de inventarios. Su importancia la determinará el profesional con base a su capacidad y experiencia .

Inventarios .- Pérdidas no aseguradas por incendios, fuertes aumentos o disminuciones en sus precios en el mercado, obsolescencia causada por cambios repentinos en productos o demandas, etc.

4.- LA IMPORTANCIA DE LOS INVENTARIOS EN EL BALANCE

Los inventarios son importantes para que subsista una empresa, - ya que a través de los bienes representados por las unidades o artículos que lo forman, la empresa desarrolla su actividad normal; y del buen manejo que se tenga de éstos depende el éxito o fracaso .

La prosperidad de la empresa está basada en el buen manejo de sus

inventarios, para esto es necesario que se lleven al día, y esto se consigue implantando correctamente el control interno (teniendo las existencias en un lugar adecuado, su correcta valuación, etc.).

SU TRASCENDENCIA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.-

Al revisar los inventarios el auditor debe hacerlo en una forma minuciosa, de tal manera que esté en condiciones de afirmar que las existencias y movimientos de almacén revisados sean los correctos y los que reflejan los Estados Financieros. Para esto debe verificar, revisando facturas de compra y su correspondencia relativa, auxiliares y demás documentación comprobatoria de las operaciones realizadas, si los inventarios son valuados al costo y a precio de mercado. Debe verificar también si dicha valuación es semejante a la de ejercicios anteriores.

El auditor tiene que cerciorarse si existe una reserva adecuada para mermas de inventarios y sugerir a la empresa las medidas que debe tomar al respecto.

Consecuentemente el auditor al revisar los inventarios físicos lo hará lo mejor posible, ya que es de gran trascendencia la correcta presentación de las cifras representativas de los mismos en los Estados Financieros.

Los inventarios representan los costos acumulados relativos a materias primas, abastecimientos y productos para venderse, y por su íntima relación con los costos de las mercancías vendidas y su importancia fundamental que es la determinación de las utilidades en las empresas comerciales, por lo que es importante la determinación del valor de los inventarios para su presentación en el balance, el cual muestra la situación financiera de la empresa.

Desde el punto de vista del balance, los inventarios representan los costos que pueden ser razonablemente cargados a los resultados futuros al de terminar la Utilidad Bruta realizada cuando los inventarios se vendan o se usen.

Los inventarios forman parte del activo circulante y representan valores en mercancías y los productos por venderse, y que son utilizados o vendidos en un período o tiempo razonable, en el cual recuperará dicha inversión más un porcentaje de utilidad .

Los efectos que integran los inventarios y que al ser vendidos o utilizados pasan a formar parte del costo de lo vendido para la determinación de la utilidad bruta, los cuales deberán estar valuados correctamente, ya que un mal costeo de los mismos puede inducir a los errores siguientes :

- a.- Presentar una situación financiera falsa en perjuicio de accionistas, administradores, gerentes, banqueros y demás personas interesadas en conocer la situación financiera de la empresa.
- b.- Alterar el resultado de las operaciones, aumentando o disminuendo las utilidades. Cuando el error se refleja en las operaciones como un aumento en las utilidades, además de presentar un rendimiento equivocado, se pagan mayores impuestos. Cuando el error se refleja en una disminución de utilidades, todas las partes interesadas en la empresa sufrirán un perjuicio económico y además cubrirán impuestos inferiores a los reales . En ambos casos, los resultados de ejercicios posteriores se verán afectados .

En los inventarios el costo debe ser el correcto, ya que, si es valuado indebidamente dicha cuenta reflejará en los estados financieros un cifra incierta .

Lo anterior demuestra la gran importancia que para una empresa tienen sus inventarios , ya que el correcto costeo y control de los mismos, depende que sus estados financieros presenten resultados razonablemente apegados a la realidad .

Cuando usamos la palabra inventario, tanto en contabilidad como en auditoría, nos referimos en general a las existencias de mercancías que hay o había en el almacén a una fecha determinada .

El renglón del Balance General que se refiere a inventarios en las empresas comerciales, representa las inversiones temporales continuas, efectuadas por las unidades económicas con el fin de realizar un objetivo financiero motivo de su creación .

El inventario nos muestra el total de bienes con los que se realizan las operaciones financieras, dichos bienes representan el costo de las inversiones que a la fecha del cierre del ejercicio no se había recuperado a través de las funciones de vender. Por tal motivo su importe va a ser aplicado a egresos futuros, y en tanto no lo sea, constituye bienes físicos propiedad de la empresa que se clasifican como activo circulante en el grupo de inventarios .

Desde el punto de vista de los resultados de operación obtenidos y en virtud de que al realizar los inventarios, estos formarán parte del costo de lo vendido. Su control, valuación y representación tienen tal importancia -- que cualquier alteración repercute en la determinación de las utilidades o pérdidas de la empresa .

Conforme la importancia sobre lo que venimos insistiendo, el -- que, salvo excepciones, los inventarios representan uno de los renglones más importantes del Balance General, por tanto los resultados financieros que se obtengan, dependen en gran parte del control adecuado que se tenga sobre dicho renglón de inversiones .

Una de las funciones del auditor en la auditoría, de los inventario es comprobar que las unidades que forman parte integrante de los inventarios estén en condiciones para ser utilizados o vendidos y que además no se encuentren obsoletos o fuera de línea, y que existan físicamente .

Igualmente el Auditor debe asegurarse de que los artículos fueron valuados de acuerdo con el sistema de costos que se lleve, de modo que pueda decir que es razonable la valuación y que la inversión es recuperable en el futuro .

Esto lo logra mediante el estudio de los procedimientos, observación de los recuentos y pruebas selectivas aplicables respecto a su integridad, precios y exactitud del trabajo realizado .

En los inventarios deben estar incluidos todos los artículos - propiedad de la empresa, cualquiera que sea el lugar en que se encuentren .

Como consecuencia de no incluir en el inventario todos los artículos de los que se tiene propiedad, pueden resultar dos tipos de errores :

- 1.- Que la compra de los artículos que se hayan contabilizado y omitido en el inventario, esta omisión en consecuencia origina una sub-estimación en la utilidad neta .
- 2.- Es posible que por la compra de los artículos que forman parte del inventario, no se haya hecho ningún asiento que refleje la operación efectuada, y a la vez no se haya considerado en el inventario . Esta irregularidad no causa ninguna sub-estimación en la utilidad neta, ya que las compras y el inventario final han sido sub-estimados .

Esta situación es criticable por que da lugar a una presentación incorrecta de las compras y del inventario en el Estado de Pérdidas y Ganancias y al mismo tiempo, produce una sub-estimación del activo y del pasivo-circulante . En tales condiciones, la situación financiera circulante aparecerá más favorable de lo que en realidad es, por motivo de que la razón del capital de trabajo se ve aumentada en parte, en muchos casos, las cuentas por pagar tendrán que ser cubiertas antes de que la mercancía se venda y se convierta en efectivo.

VII.- PROMOCION DE VENTAS

1.- DEFINICION O IMPORTANCIA

En la actualidad, la práctica moderna de comercialización no es nada más desarrollar un buen producto, darle un Buen valor de ventas u ofrecerle facilidades al cliente para que lo adquiera; sino que va a necesitar de la promoción y publicidad para que el producto pueda ser conocido por el cliente y éste lo empiece a comprar, o se le afirmen ideas que ya tenía del producto. Siendo la promoción de ventas una fase de la mercadotecnia de la cual se debe hechar mano, para obtener mejores resultados es necesario conocerla; por lo cual empezaremos con una definición que da la American Marketing Association que dice: "Promoción de Ventas.- En un sentido específico aquellas actividades diferentes a la venta personal, la publicidad y la propaganda, que estimulan las compras de los consumidores y la efectividad de Los comerciantes, tales como : exhibidores, presentaciones y exhibiciones, demostraciones y diversos esfuerzos de venta no repetitivos, fuera de la rutina ordinaria " .

Alber W. Frey en la revista Bussiness Horizons la define como - sigue : "La promoción de ventas trata de la creación, aplicación y diseminación de materiales y técnicas que complementan la publicidad y la venta personal . La promoción de ventas hace uso del correo directo, catálogos, boletines de empresas, exposiciones, concursos de venta y otras ayudas a los comerciantes. Su propósito es incrementar el deseo de los vendedores, distribuidores y comerciantes de vender una marca determinada y hacer que los clientes se inclinen más a comprar esa marca . La venta personal y la publicidad puede ayudar unicamente hasta

cierto límite en esas decisiones: La promoción de ventas proporciona un estímulo adicional" .

Como vemos en las definiciones anteriores la promoción utiliza herramientas que no entran dentro de la publicidad o la venta personal , pero dichas herramientas deben combinarse con estas funciones, pues ya que el objetivo primordial que persiguen estas tres facetas de la mercadotecnia es la estimulación de las ventas de los productos . Philip Kotler en su libro dirección de Mercado-- técnica nos da una definición que podemos decir es un resumen de los anteriores, - dicha definición es la siguiente : "La promoción de ventas comprende todos los ins trumentos de la combinación de mercadotecnia, cuya función principal es la comuni cación persuasiva" .

Como vemos él no diferencia entre promoción, publicidad y la venta personal, sino que va más allá, ya que, como hemos comentado anteriormente la promoción de ventas no puede actuar por si sola, sino que tiene que combinarse con otras facetas de la mercadotecnia para poder lograr el objetivo de la persuasión.

Es de vital importancia el uso de la promoción ya que estimula y promueve las ventas, tanto en el momento actual como a futuro, pues invita e im- pulsa a los clientes potenciales a comprar. A continuación mencionamos algunos be neficios que obtienen las tiendas de autoservicio con el uso de la promoción de -
ventas .

1.- Estimula las ventas de artículos especiales.- Pueden ser mer cancías conocidas o nuevas. A la tienda le puede convenir aumentar las ventas por varias razones, entre ellas, elevar el margen de ganancias brutas, distribuir mar cas privadas o controladas y atraer clientela .

2.- Evitar las fluctuaciones a las ventas.- Todos sabemos las -
diferencias que hay en las ventas en el comercio al detalle causadas por las -
temporadas, meses, días y hasta horas, por lo que para reducir estos cambios, -

las tiendas de autoservicio aplican la promoción de ventas, siendo esta aplicación la mayoría de las veces un éxito .

3.- Mantener su índice de empleo ante la posible declinación en la demanda de consumo.- Debido que en la actualidad se sufren de algunas crisis-económicas, la tendencia de consumo disminuye lo cual hace que las organizaciones no empleen ya gente o los den de baja, pero gracias a la promoción las tiendas de autoservicio dinamizan áreas de ventas lo cual ayuda a mantener su índice de empleo .

4.- Hacer frente a una competencia nueva o en expansión.- Ya que las tiendas de autoservicio se van concentrando cada día más en ciertos lugares, - las tiendas tienen que usar la promoción de ventas para atraer aquellos clientes-potenciales que asisten a otras tiendas o aquellos que fueron clientes de la tienda pero que ya no lo son, por que se ha abierto una tienda nueva cerca de la zona de ésta .

5.- Reducir el total de gastos.- La mayor parte de las promociones de ventas exige ciertos gastos, pero otro tanto ocurre en las diversas actividades comerciales, pero los gastos de la actividad comercial se verán disminuidos con un aumento de las ventas, por lo cual la promoción en lugar de ser un aumento en gastos hará que estos disminuyan con un aumento de ventas .

6.- Simplificación de las existencias .- Cuando surja la necesidad o la conveniencia de simplificar variedades innecesarias, una de las medidas que podrían adoptarse sería una promoción para dar salida a líneas o artículos - que ya no se van a trabajar .

7.- Conquistar nuevos clientes y grupos de consumidores.- Si se aspira a continuar en el negocio, la tienda debe de estar adquiriendo constantemente nuevos clientes para cubrir el hueco de los que se van, por trasladarse a otro lugar, por edad o merced a la actividad de la competencia. Esta adquisición

se puede lograr mediante la promoción .

8.- Aprovechar alguna oportunidad o tendencia .- Al existir alguna tendencia en el consumo de los clientes, las tiendas deben de verla para aprovecharse de esta situación y presentar productos de acuerdo a esta situación, pero ayudará todavía más a obtener beneficios una promoción dirigida a estas tendencias .

Como hemos visto se pueden lograr varias cosas con la promoción de ventas, por lo cual la actividad tiene gran arraigo e importancia en las tiendas de autoservicio.

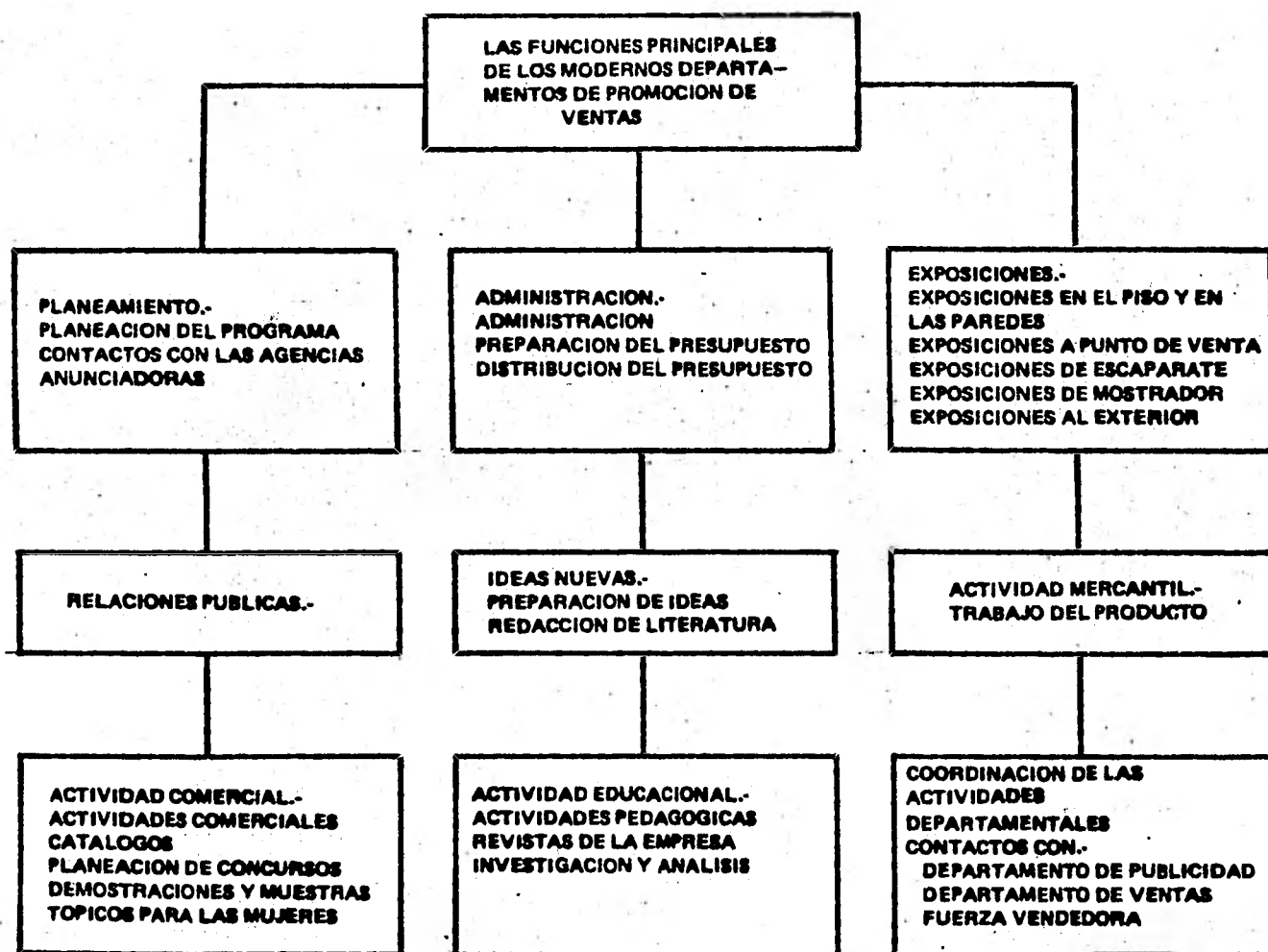
2.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCION DE VENTAS

Dentro de las tiendas de autoservicio, el departamento de promoción de ventas tiene múltiples funciones, que enumeraremos a continuación, pero no quiere decir que se den en todo tipo de organizaciones en las cuales hay desde un empleado en este departamento hasta (por decir) 25 empleados.

Dentro de la organización de la promoción de ventas hay nueve divisiones funcionales las cuales presentaremos en el cuadro siguiente :



El siguiente cuadro muestra las funciones principales de acuerdo a cada división, y posteriormente listaremos las actividades que derivan de ellos.



1.- Planeamiento del Programa .

- a.- Convertir las ordenanzas de la compañía en planes de promoción de ventas .
- b.- Ayudar a la alta gerencia .
- c.- Cooperar con los demás departamentos .
- d.- Crear en la organización una personalidad de promoción de ventas .
- e.- Fomentar el buen nombre y la reputación de la firma .
- f.- Observar una continuidad promocional .
- g.- Elaboración de programas diarios y a largo plazo .
- h.- Organización de funciones creadoras de promoción .
- i.- Modernización de la organización de promoción de ventas .
- j.- Exponer y hacer valer las ideas promocionales ante toda la organización .
- k.- Administración del departamento de promoción de ventas .
- l.- Campo de acción de las actividades de promoción de ventas .
- m.- Promoción de ventas local, seccional y nacional .
- n.- Propaganda del fabricante .
- o.- Mercados individuales y mercados de zona .
- p.- Grupos raciales y categorías culturales .

2.- Contactos con las agencias anunciadoras .

- a.- Trabajo con la agencia .
- b.- Estimular las ideas y sugerencias de los individuos que la integran .
- c.- Comprobación de las actividades de la agencia .
- d.- Comprobación de tarifas y gastos .
- e.- Comprobación de servicios especiales .
- f.- Comprobación de radio y televisión .

3.- Administración .

- a.- Planeamiento de las operaciones diarias y a largo plazo .
- b.- Organización departamental .
- c.- Detalles de funcionamiento .
- d.- Presupuesto y consignación .
- e.- Fijación de sueldos y gastos .
- f.- Comisiones y tarifas de las agencias .
- g.- Adopción de tácticas de promoción de ventas .
- h.- Ayuda a la gerencia .
- i.- Creación de canales claros para los procedimientos funcionales .
- j.- Relaciones con agencias anunciadoras .
- k.- Relaciones Públicas .
- l.- Investigación Mercantil .
- m.- Legislación .
- n.- Espacio y presentación de la oficina .
- o.- Material y mensaje de oficina .
- p.- Estudio de la necesidad que haya de asegurar todo el equipo
- q.- Llevar nota de las necesidades que haya de papel y cartulina .
- r.- Espacio para gráficas y planos .
- s.- Fichas y álbumes de recortes .
- t.- Existencias e inventarios .
- u.- Coordinación con los demás departamentos .
- v.- Relación con los planes de desarrollo de ventas .

4.- Preparación del Presupuesto .

- a.- Planeamiento de Los presupuestos y defensa de ellos ante la alta gerencia .

- b.- Presupuesto por temporadas .
- c.- Presupuestos por áreas comerciales .
- d.- Presupuestos por campañas especiales .
- e.- Presupuestos por productos o por marcas.
- f.- Presupuestos anuales, semestrales o trimestrales .
- g.- Presupuesto de las funciones concretas del departamento .
- h.- Presupuestos para las operaciones ordinarias y de largo plazo .

5.- Distribución del presupuesto .

- a.- Manera de fijar los renglones presupuestarios .
- b.- Qué debe incluirse en los mismos .
- c.- Clasificación de las necesidades en categorías mayores y menores .
- d.- Clasificación en distintos tipos de los medios de promoción .
- e.- Comprobación de los distintos controles presupuestarios .
- f.- Evitar los derroches y la falta de control .
- g.- Garantizar la elasticidad de las consignaciones presupuestarias .
- h.- Clasificar las distintas asignaciones según operaciones a largo plazo o corrientes .

6.- Control de Gastos .

- a.- Coordinación de todos los gastos de conformidad con los renglones presupuestarios .
- b.- Comprobar los gastos administrativos .
- c.- Comprobar los gastos de las oficinas promocionales de sucursal .

- d.- Revisar todas las cuentas de gastos .
- e.- Comprobar los anticipos de gastos de viaje .
- f.- Recompensa por las economías hechas .
- g.- Revisar los controles estadísticos .
- h.- Comprobar los gastos indispensables de contabilidad .

7.- Exposiciones en el piso y en las paredes .

- a.- Exposiciones por pasillos o departamentos .
- b.- Exposiciones en masa en el equipo para el suelo .
- c.- Colgadores y anuncios para el techo .

8.- Exposiciones a punto de venta .

- a.- Preparación y distribución de exposiciones de escaparate .
- b.- Preparación e itinerario de exposiciones móviles de escaparate .
- c.- Organización y distribución de exposiciones sobre el mostrador, en el pasillo y en las paredes, colgadores, señales, etc.
- d.- Preparación y distribución de equipos típicos para el mostrador .
- e.- Boletines recomendando arreglos comerciales .
- f.- Organización y distribución de demostraciones sobre el mostrador y aparatos de autoservicio .
- g.- Análisis y sugerencias relativas a los medios anunciadores del proveedor .
- h.- Preparación y distribución de exposiciones de carácter permanente y de temporada .
- i.- Preparación y supervisión de exposiciones del producto en las tiendas .

j.- Sugerencias para los escaparates .

9.- Exposiciones de Escaparates .

- a.- Organización y distribución de exposiciones en los escaparates .
- b.- Creación de nuevas exposiciones de escaparate .
- c.- Pedir a los jefes de departamento que expresen sus ideas respecto a las exposiciones de escaparate .
- d.- Tomar nota y revisar todas las sugerencias relativas a las exposiciones de escaparate .
- e.- Organización e itinerario de las exposiciones móviles de escaparate .
- f.- Planeamiento de las exposiciones para las celebraciones oficiales y para las temporadas .

10.- Exposiciones de Mostrador .

- a.- Preparación e ideación de las exposiciones en el mostrador .
- b.- Planeamiento de la distribución de exposiciones en el mostrador .
- c.- Estudio de la eficacia de las exposiciones abiertas en relación con las cerradas (vitriñas) .
- d.- Preparación y distribución de presentaciones típicas para el mostrador .
- e.- Preparación y distribución de exposiciones de mostrador y de aparatos para servicio automático del cliente .

11.- Exposiciones al Exterior .

- a.- Exposiciones en los vestíbulos .

b.- Preparación de anuncios exteriores .

c.- Señales y anuncios de toda clase .

12.- Relaciones Públicas .

a.- Filosofía de las relaciones públicas aplicadas a la promoción de ventas .

b.- Estrategia de las relaciones públicas .

c.- Planes y técnicas .

d.- Metodología y técnicas .

e.- Análisis subjetivo y objetivo de los problemas .

f.- Creación y fomento del prestigio y reputación de la firma .

g.- Relaciones con los proveedores .

h.- Relaciones con la comunidad .

i.- Facilidad de palabra y personalidad .

k.- Estudio de asambleas de circuito cerrado por radio y televisión .

l.- Cooperación con todos los departamentos de la compañía en lo que se refiere a relaciones públicas .

m.- Trabajar con el departamento de publicidad o con la agencia anunciadora sobre proyectos de relaciones públicas .

n.- Preparación de informes periódicos a los accionistas .

o.- Llevar y conservar los archivos del material histórico de las actividades de la compañía .

p.- Supervisión del trabajo desarrollado para el bienestar público, planes de recreación, relaciones de los empleados, etc.

q.- Trabajo con el departamento de propaganda o con la agencia anunciadora sobre programas de radio y televisión .

r.- Revistas de la organización destinadas a los clientes y al público en general .

- s.- Facilitar la comunicación hacia arriba y hacia abajo de los distintos departamentos de la compañía .

13.- Preparación de la Ideas .

- a.- Contactos con todos los departamentos de la compañía para conseguir nuevas ideas .
- b.- Desarrollo de ideas nuevas merced a contactos exteriores .
- c.- Estudio de las publicaciones ajenas a la firma para adoptar posibles ideas .
- d.- Llevar un fichero de ideas para uso de cada día y para el futuro .
- e.- Asistencia a sambleas, convenciones, exhibiciones.
- f.- Comprobar la promoción realizada por la competencia .

14.- Trabajo del Producto .

- a.- Comprobar la identificación de todos los artículos y productos.
- b.- Determinación de las necesidades de nuevos productos .
- c.- Descubrimiento de orientaciones nuevas de ventas de productos afines o en conjunto .
- d.- Estudio y Análisis de los productos de la competencia .
- e.- Planeamiento y supervisión de la exhibición de los productos.

15.- Actividades Comerciales .

- a.- Preparación de catálogos .
- b.- Estudio de ideas relacionadas con ventas semejantes y de conjunto .
- c.- Estudio de orientación sobre demostraciones del artículo, premios y muestras .

- d.- Transformar las ideas corrientes comerciales en literatura y material en promoción eficaz .
- e.- Novedades, regalos, recuerdos, etc.
- f.- Ventas con premios .
- g.- Compañías de muestras y de demostración del artículo .
- h.- Operaciones corrientes y especiales .
- i.- Boletines recomendando arreglos comerciales .
- j.- Cooperación al control de inventarios .
- k.- Planeamiento de actividades en común de los agentes del productor y sus demostradores con los jefes de departamento.
- l.- Fomentar las promociones para casos especiales .

16.- Catálogos .

- a.- Catálogos generales encuadernados, de hojas sueltas o sujetos por resortes .
- b.- Catálogos al por menor y de envíos por correo .
- c.- Catálogos de productos especiales y de temporada .
- d.- Páginas con ilustraciones y texto .
- e.- Envío por correo y distribución de los catálogos .

17.- Planeación de Concursos .

- a.- Concursos de ventas -
- b.- Concursos de exposiciones de escaparates .
- c.- Concursos de exposiciones dentro del establecimiento .
- d.- Concursos de clientes .

18.- Demostraciones y Muestras .

- a.- Planear y celebrar demostraciones en las tiendas .
- b.- Coordinación con los demostradores de Proveedores .

- c.- Compañías de muestras .
- d.- Preparar muestras para los clientes .

19.- Tópicos para las mujeres .

- a.- Estudio de los distintos grupos de edades .
- b.- Valores culturales en los distintos territorios .
- c.- Distintos tipo de literatura para las diversas revistas .
- d.- Literatura especial periodística a propósito para las mujeres .
- e.- Psicología del gusto literario de las mujeres y de lo que más las atrae en los anuncios .
- f.- Psicología de lo que gusta a los niños .

20.- Actividades Pedagógicas .

- a.- Presentaciones de productos especiales .
- b.- Organización y supervisión de juntas de instrucción para las ventas al menudeo .
- c.- Campañas de demostración .
- d.- Preparación del personal del departamento de promoción de ventas .
- e.- Preparación y distribución de películas relativas a la enseñanza de ventas .
- f.- Instrucción y adiestramiento de los demostradores .

21.- Revistas de la empresa .

- a.- Planeamiento de revistas de dentro y fuera de la tienda .
- b.- Publicaciones de la tienda para sus empleados .

22.- Investigación y Análisis .

- a.- Investigación del mercado .
- b.- Investigación de las ventas para determinar las tendencias .
- c.- Investigación del cliente con objeto de descubrir y analizar sus relaciones con los artículos .
- d.- Comprobar las últimas modificaciones en la investigación de la motivación .
- e.- Contribuir a la conservación y análisis de los récords de - ventas .
- f.- Ayudar a la elaboración de sistemas de cuotas de ventas .
- g.- Investigación anunciadora .
- h.- Metodología y técnicas de investigación .
- i.- Estudio y valorización de la eficacia de la propaganda .

23.- Coordinación de las actividades departamentales .

- a.- Coordinación de las actividades de venta, de propaganda y de relaciones públicas .
- b.- Coordinación del departamento de propaganda y de las actividades de las agencias anunciadoras con las compañías de promoción de ventas .
- c.- Coordinación de todos los proyectos sobre el terreno con el departamento de promoción de ventas .
- d.- Cooperación con el departamento de investigación .

24.- Contactos con el Departamento de Publicidad.

- a.- Colaboración a la preparación del programa de publicidad - según las líneas promocionales .
- b.- Trabajar con el departamento de publicidad sobre las campañas promocionales.

c.- Coordinar las actividades de venta y de propaganda con la promoción de ventas .

25.- Contactos con el Departamento de Ventas .

a.- Perfeccionamiento de la correspondencia de ventas .

b.- Coordinación de las actividades de venta y propaganda .

c.- Colaboración en la tarea de llevar récords de ventas .

26.- Contactos con la fuerza vendedora .

a.- Informar a los jefes de departamento del material disponible de promoción .

b.- Informar a los jefes de departamento sobre los nuevos productos, y sus nuevas aplicaciones .

c.- Concursos entre los jefes de departamento .

d.- Comprobar con el personal si los anuncios son llamativos y eficaces .

e.- Obtener de ellos sugerencias e ideas sobre la propaganda y la promoción de ventas .

Todas las actividades que mencionamos con anterioridad, es rara la vez que se encuentran conjuntas, ya que no existe un patrón o un modelo ideal de la organización para un departamento de promoción de ventas, puesto que no hay dos empresas iguales, así vendan los mismos productos y estén comprendidos en el mismo mercado .

3.- EXPOSICIONES Y DEMOSTRACIONES

La exhibición de la mercancía se ha convertido en una especialidad comparable con los anuncios en televisión, radio, periódico, etc., y su influencia en las ventas puede ser muy grande .

La exhibición está dirigida a personas que van de compras, que observan intencionalmente en el interior de la tienda los escaparates para ver lo que ofrecen, otros solamente quieren curiosear sin ninguna intención de comprar, por lo que las exposiciones deben ser atractivas para atraer la visión del consumidor al momento en que éste pase .

Las exposiciones las podemos dividir en exposiciones en escaparates e interiores .

A).- Exposiciones en Escaparates .-

Con las exposiciones en escaparates se aprovecha la circulación de clientes potenciales por fuera de la tienda. Si están bien organizados invitarán a los transeúntes a entrar en ella. Pueden organizarse para recordar a la gente anuncios del establecimiento, o bien para atraer a otra clase de clientela de carácter pasajero .

Deberán de tener en cuenta los siguientes factores, que pueden dar una buena exposición de escaparate .

- 1.- El fondo.- Sirve para dar ambiente a la presentación del escaparate, y muchas veces contribuye al éxito de una exposición, el objeto del fondo es situar a los artículos expuestos en un ambiente, que al mismo tiempo sea relista y atractivo .
- 2.- Armonía y Equilibrio.- Entendemos por equilibrio la agrupación de matices en armonía, a fin de que éste adquiera su máximo valor atractivo .

- 3.- Uso de colores.- Cuando se deben utilizar armónicamente los colores, se intensifica el afectismo y la atracción. Cuando los colores se repelen entre sí, puede destruirse todo el efecto de una exposición de escaparate .
 - 4.- La iluminación.- El tipo de iluminación utilizado en el escaparate, varía según los tipos de establecimiento, mercancía y exposición; pero un buen juego de luces es necesario para hacer resaltar claramente los méritos de los objetivos de exposición .
 - 5.- Disposición de la mercancía.- Es la forma en que se agrupan los artículos mostrados en relación recíproca, con la zona de exhibición y el decorado . La disposición debe ser agradable a la vista y guiarla de forma que se vea y comprenda fácilmente el mensaje de la venta. No deben de abarrotarse los escaparates, el hacinamiento de artículos disminuye fatalmente su atractivo de ventas, por lo cual en el poco tiempo que se tarda en pasar el consumidor frente al escaparate debe de captar el mensaje de los artículos expuestos .
 - 6.- Los escaparates tienen que ir con el tiempo.- Este es otro factor de importancia para organizar una buena exposición de escaparate. Siempre que sea posible, deben armonizarse con la estación del año, las modas y las noticias .
- B.- Principios Fundamentales de una buena Exposición de Escaparates:-
- 1.- Las exposiciones deben proyectarse y planearse por anticipado.- Algunas tiendas proyectan las líneas generales de sus exposiciones de promoción mes tras mes, con un año de adelanto, como parte del programa completo de promoción de ventas, debido a que la determinación de las fechas permite además establecer una coordinación con los anuncios .

- 2.- En los Escaparates debe exhibirse mercancía que tenga demanda.- Es conveniente presentar en ellos, artículos de venta rápida o de prestigio, esto tiene las siguientes ventajas .
 - a).- Los escaparates producirán más cuando la mercancía expuesta en ellos sea atractivo de venta .
 - b).- Los transeúntes recibirán la impresión de que la tienda está al día y ofrece artículos aceptables .
 - c).- El impulso de comprar inmediatamente se producirá con mayor posibilidad en el consumidor, cuando la mercancía presentada tenga la demanda .
- 3.- El carácter de la tienda debe reflejarse en la cantidad de artículos expuestos en sus escaparates.- Todas las exhibiciones de escaparates, además de presentar una mercancía concreta, comunican indirectamente al cliente, dos cosas importantes acerca del establecimiento, la clase y calidad general y el tipo de personalidad del establecimiento y servicios que este ofrece .
- 4.- Debe seleccionarse la mercancía que va a presentarse.- Para la selección de mercancía debe de seguirse las siguientes normas :
 - a).- Cada artículo exhibido debe ser apoyado siempre por unas existencias suficientes, para hacer frente a la demanda que la exposición espera producir .
 - b).- No debe introducirse nada que distraiga al espectador del motivo principal de la venta .
 - c).- Los artículos que se van a mostrar juntos deben de estar en armonía entre si y con el fondo de la exhibición .
- 5.- Las exposiciones tienen que ser sencillas.- Cuando están recargadas o abigarradas, producen un efecto contrario al pretendido, al hacer más hincapié en los medios que en el fin .

- 6.- Las exposiciones deben de estar bien iluminadas .-
- 7.- Las exposiciones deben estar siempre limpias.- Las exhibiciones del escaparate, tanto sencilla como complicada, deben brillar - por su limpieza y preservar un aspecto nuevo para obtener un éxito completo. Nada ofrece una apariencia tan desagradable y con - falta de atractivo como un cristal de escaparate sucio, polvo en la mercancía o un rótulo caído .

Existen dos tipos de exposición en el interior de la tienda, la primera que es la exhibición de promoción de mercancías, la cual sirve para hacerle llegar al cliente el artículo y la segunda que es la exhibición de selección - que es la que facilita un sistema de ventas :

A.- Exhibiciones de promoción en el interior .

Las exhibiciones de promoción de mercancías dentro del comercio añaden vida y personalidad y desempeñan diversas tareas prácticas de promoción .

- Contribuyen a identificar los departamentos. Una exhibición -- junto a la pared o en la entrada de un departamento, puede guiar al cliente hasta el departamento de destino .

- Las exhibiciones de mercancías relacionadas sugieren compras - adicionales al cliente .

- Las exhibiciones en cualquier lugar del establecimiento dan realce a la nueva mercancía y ofrecen nuevas ideas al cliente .

Las exhibiciones interiores de promoción pueden instalarse en varios lugares del establecimiento, en aparadores, expositores, -- vitrinas, mostradores, anaqueles situados tras el mostrador y a menudo en las entradas de pasillo, en mesas especiales de exhibición o en zonas abiertas del suelo, generalmente sobre plataformas.

Las exhibiciones en zonas despejadas del suelo requieren platafor

mas para apartar las mercancías del tráfico de clientes e impedir su deterioro. Tanto las mercancías como los dispositivos - que las sostienen están fuertemente sujetos de forma que no -- puedan caerse .

Las exhibiciones en el interior no son generalmente tan estudiadas como las de los escaparates, pero cuando utilizan un tema es tacional requieren un planeamiento cuidadoso, una disposición - artística de la mercancía y una esmerada aplicación de los efectos luminosos . A no ser que la exposición esté alojada en una-- vitrina de cristal, las exhibiciones en el interior requieren una comprobación frecuente con respecto a su estado de limpieza .

B.- Exhibiciones Interiores para selección .-

Estas permiten al cliente ver la mercancía de forma que pueda se ñalar el artículo deseado o seleccionarlo de la percha, recipien te, estante, mesa o donde se encuentre .

En los establecimientos en los que se utiliza el autoservicio, - las exhibiciones de selección están planeadas sistemáticamente - para exponer los artículos y ponerlos a la fácil disposición del cliente. Los establecimientos de servicios han seguido cada vez-- más la pauta de los establecimientos de autoservicio al dar visi bilidad a la mercancía y ponerla al alcance del cliente para que éste pueda examinarla detenidamente . La mercancía de valor, que debe ser protegida está generalmente resguardada por la vitrina-- para que pueda verse por completo pero con difícil acceso a la - misma. Al exhibir muestras de pequeños artículos (como postales-- de felicitación, artículos de ferretería, mercería o droguería, cosméticos y guantes) cabe ofrecer a la vista un solo tipo o -- color, con reservas ordenadas en cajones para su rápida localizau

ción. A veces para evitar pérdidas por hurto, puede exhibirse solo una pieza de productos aparejados, como guantes, zapatos o patines. Es preciso entonces que un vendedor o un mozo recoja la pieza restante del almacén después de la selección del cliente. Lo mismo ocurre con las exhibiciones en escaparates y promoción de interiores. Una reposición frecuente y la limpieza de polvo y suciedad son precisas para mantener el atractivo de las exposiciones y la mercancía en condiciones de venta.

Ventajas de un programa de exposiciones interiores.-

Son múltiples los beneficios que puede producir un programa coordinado de exposiciones interiores :

- 1.- las exposiciones interiores facilitan al cliente la tarea de localizar la mercancía anunciada que anda buscando .
- 2.- Las exposiciones interiores ayudan al consumidor a comprar de hecho el artículo anunciado. Debidamente organizadas, permiten al consumidor escoger fácilmente.
- 3.- Las exposiciones interiores ayudan a vender otros artículos .
Una de las principales ventajas de las exposiciones interiores, es rodear la mercancía anunciada de otros artículos caros del mismo tipo. Con frecuencia ocurre que los clientes prefieren el artículo de precio más elevado .
- 4.- Las exposiciones anteriores pueden dar brillo y atractivo a la tienda .
- 5.- Las exposiciones interiores permiten alterar el aspecto de la tienda al cambiar las temporadas .
- 6.- Las exposiciones interiores pueden institucionalizar toda la tienda, así como sus departamentos individuales o algunas líneas de sus artículos .

Las demostraciones .- En las tiendas las demostraciones son un me dio importante para atraer la atención hacia un producto. Nada es mejor para muchos productos, que demostrar como se usan .

Los fabricantes de los productos son los que facilitan a las tien das, a los demostradores y algunos de éstos son permanentes, pero la mayoría van - de una tienda a otra, y su permanencia en la tienda puede ser desde medio día a dos semanas, todo dependiendo del programa que tenga el fabricante y lo contratado con la tienda. Regularmente estos demostradores son contratados y pagados directamente por los fabricantes, pero dentro de la tienda deben cumplir con algunos aspectos - del reglamento de trabajo, que tiene la tienda .

Existen dos tipos de Demostradores :

- A.- Los que preparan y distribuyen el producto.- En este tipo de - demostración se hace el intento de hacer que los consumidores com pren un producto y el demostrador intenta hacerle probar una mues tra . Un ejemplo de este tipo de demostración es el obsequio de - café o jugo de naranja que se dá en los supermercados o bien un - producto de este tipo .
- B.- Los que muestran como funciona un producto.- Aunque los demostra- dores actúan como vendedores, en el sentido de que dan impulso a un producto, están ahí también para mostrarlo. La parte más impor- tante de la demostración, como mecanismo de promoción de ventas- es que debe convencer a los consumidores al observar el producto. Las demostraciones de este tipo, se utilizan especialmente por - los fabricantes de cosméticos, artículos de línea blanca para el hogar, eléctricos y otra variedad de productos en los que la -- decisión de comprar es influenciada al observar su uso .

Las demostraciones son importantes, y aunque no se utilizan amplia- mente, eso no quiere decir que sean ineficientes sino que su costo es bastante ele

vado, como cualquier otra forma de promoción de ventas que utilice mano de obra directa, pero para algunos artículos son uno de los métodos más eficientes de -- promoción a nivel de ventas al menudeo. Además las demostraciones no vienen a -- ayudar únicamente al productor, ya que entre más rápidos se desplacen los artícu los mayor será la compra de la tienda para sus productos y lo mismo sucede con la tienda, ya que entre mayor sea el desplazamiento de sus productos se eliminan gas tos y mayor será su beneficio .

4.- MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACION

Quizá el mayor problema que tiene la promoción de ventas es atraer a un gran número de consumidores hacia el punto de ventas, ya que no todos los clientes llegan de manera involuntaria sino que, hay que invitarlos a conocerlos e impulsarlos a comprar .

Podemos clasificar a los medios de comunicación masiva en dos -- grupos, los cuales son :medios impresos y medios electrónicos; la utilización de -- estos medios puede servir para los fines de una publicidad de prestigio, para una publicidad de promoción o para la combinación de ambos .

La publicidad de prestigio nos habla de la empresa en lugar de ha cerlo sobre sus existencias actuales de mercancía para venta inmediata o sus ofer tas de servicios en la actualidad . Mediante estos anuncios el detallista desea -- grabar en los clientes el hecho del que el establecimiento a sido un buen lugar de compras, que está situado en un buen lugar, que tiene personal agradable y deseoso de servir a los clientes.

En cambio la publicidad de promoción presenta productos o servi-- cios de venta inmediata. Este tipo de publicidad es utilizado por la mayoría de -- las tiendas, hagan o no uso de la publicidad institucional. Su principal objetivo --

es la presentación o servicios de precios regulares, ventas especiales o artículos de liquidación .

La publicidad combinada es muy compleja ya que hay que conjugar - los objetivos de la institucional y de promoción y en algunos casos el mensaje se pierde. Toma mayor relevancia alguno de los dos objetivos, este tipo de publicidad casi no se lleva a cabo debido a su complejidad .

Encontraremos dentro de los medios impresos a los periódicos, volantes y carteles.

El periódico es utilizado con mucha frecuencia por los grandes - autoservicios debido a que alcanza a un numeroso y variado grupo de lectores con - un costo relativamente bajo para la tienda. Además de que tiene la ventaja que -- puede consultarse varias veces y en cualquier momento, en contraste con los medios electrónicos de que si el anuncio no se escucha o se ve cuando se transmite, no - llega al destinatario .

Al realizar un anuncio en los periódicos se deben de hacer las - siguientes selecciones :

1.- El periódico que compra determinado cliente .-

Esta selección se realiza por el artículo que deseamos promover, por ejemplo: anunciamos una venta especial de ropa de prestigia- da marca, este anuncio debe realizarse en un buen periódico; y un oferta de deportes en un periódico deportivo .

2.- En que sección o secciones del periódico debe aparecer el anuncio.-

Por ejemplo: si es ropa cara la anunciamos en la sección de socia- les y si es ropa de novedad en la sección de espectáculos .

3.- En que página de la sección aparecerá .-

En las páginas no es siempre son más leídas, por lo cual se reco- mienda que el anuncio vaya en una de ellas .

4.- Costo .-

5.- Tipo de letra .-

La letra grande se utiliza para llamar la atención, en cambio la pequeña la utilizaremos para explicar .

6.- A que altura de la página aparecerá .-

Si se quiere llamar la atención inmediatamente se recomienda la parte central. En la parte superior izquierda es donde el lector empieza su lectura .

Los volantes son el medio que utilizan primordialmente los pequeños autoservicios, ya que su costo es muy bajo y además sirve para atraer a la población que está dentro de su zona . En este medio por lo regular el anuncio siempre está dirigido a la publicidad promocional .

Los carteles en las avenidas principales se emplean para dar a conocer a la gente el establecimiento o los hechos de ventas especiales dentro del mismo . Puesto que tales carteles o letreros van dirigidos a lectores al azar, es difícil calibrar su eficiencia.

Encontraremos dentro de los medios electrónicos la televisión y la radio principalmente .

Uno de los medios promotores de ventas en nuestro tiempo es la televisión, con el se cuenta con una de las fuerzas mayores, inventada por el hombre para despertar el impulso de compra de la siguiente manera: demostrando; despertando interés; convenciendo y vendiendo cualquier tipo de mercancía, servicio, etc.

Puede ser utilizado por cualquier empresa, ya que tiene la gran ventaja de su flexibilidad, es decir, pueden ser anuncios cortos hasta programas de una hora o más tiempo con publicidad exclusiva de nosotros .

Antes de organizar una campaña promocional por televisión hay

que tomar en cuenta los siguientes pasos :

- a).- El objetivo por el cual se pensó adoptar este medio .
- b).- Hacer un estudio previo, para ver si la utilidad que planeamos conseguir, está en proporción a la adopción de dicho medio.
- c).- Convencer a la gerencia del provecho que nos reportaría una campaña de promoción de ventas por este medio .

Las ventajas especiales de la promoción de ventas son :

- a).- Los anuncios por televisión pueden ser vistos, oídos y leídos al mismo tiempo .
- b).- Los anuncios por televisión pueden enseñar al público y demostrar de manera eficaz un producto o una variedad de éstos, al mismo tiempo que se exponen sus usos y aplicaciones.
- c).- La continuidad, el prestigio, la reputación el valor comercial y las ganancias directas en las ventas son factores concretos y definitivos de la promoción por televisión .

Con la radio capturamos a los consumidores que no nos ven por la televisión o en algún medio impreso, debido a su horario de trabajo, u otras actividades a que se dedique, pudiendo escuchar gracias a los radios de transistores, de auto, en los camiones, etc.

Aunque no es tan complejo el mensaje difundido como lo es en la televisión lo podemos complementar con este último medio .

Debe de tomarse en cuenta para su uso lo siguiente :

- a).- Cuantas estaciones existen en el mercado que queremos -

abarcas .

b).- Cuales son los que nos conviene, por el tipo de consumi-
dor que queremos interesar .

c).- Estudiar el momento oportuno de introducir nuestro men-
saje, por ejemplo si el objetivo es captar la atención-
de los hombres se recomienda las noticias, escogiendo -
una hora adecuada .

CONCLUSIONES

1.- Las tiendas de autoservicio han dado la pauta para el desarrollo del comercio, ya que desde su nacimiento en la segunda mitad del siglo pasado permitió eliminar gastos y ha logrado que a partir de una sola tienda se llegaran a conjuntar a su alrededor varios comercios de diferente giro, formando los centros comerciales actuales .

2.- El sistema de autoservicio representa una enorme fuerza en el complejo proceso de distribuir el floreciente rendimiento del aparato productivo de nuestro país .

3.- Toda tienda de autoservicio no importando su tamaño necesita llevar a cabo una investigación para su ubicación, debido a que esto puede significar su éxito futuro, por lo que deberán analizarse diversos factores para su consideración, esta investigación la llevan a cabo en la actualidad expertos sobre la materia, ya que no se puede correr ningún riesgo empleando personas que no tengan experiencia .

4.- La distribución interna de mercancías en las tiendas de autoservicio es de acuerdo al tamaño de éstas y a la orientación que se les quiera dar, tomando en orden de importancia las secciones más comerciales para darles mayor espacio y vista, apoyándolas con secciones afines a su alrededor.

5.- Una organización no se puede llevar por si sola y para que funcione debe de contar además, de los recursos financieros y materiales con el elemento que la hace eficiente y productiva que es el personal; por lo cual toda organización debe de escoger al mejor personal que esté a su alcance logrando con esto, además de una buena imagen ante las demás organizaciones y sus clientes un efectivo desarrollo de labores y la obtención de resultados de acuerdo a lo planeado .

6.- En las tiendas de autoservicio el departamento de personal ocupa gran importancia, ya que aunque su estructura y función es similar a la que se lleva en organizaciones de distinto giro a éste, se han tenido que enfocar a un tipo diferente de relaciones laborales, pues el empleado requerido en el autoservicio necesita de ciertas características peculiares, puesto que han creado nuevos tipos de empleados y es por esto que las funciones de análisis de puestos, reclutamiento, selección, adiestramiento, desarrollo y sus políticas varían en estas organizaciones .

7.- El departamento de compras tiene dos formas de organización, la centralizada y la descentralizada .

8.- La centralizada se efectúa en la oficina matriz -- donde se trata con el proveedor . La descentralizada se desarrolla en cada sucursal de la empresa por separado, esta organización es recomendable en tiendas de moda debido al cambio de gustos en las distintas áreas donde se ubican las sucursales; la centralizada se recomienda en tiendas de artículos estándar.

9.- El departamento de compras es el enlace con los proveedores, para el apoyo publicitario y promociones especiales, además de supervisarlos en sus entregas tanto en fechas de promesa de surtimiento como calidad de sus productos .

10.- Las tiendas de autoservicio crean su personalidad mediante los artículos que venden y su presentación de éstos, por lo cual el departamento de compras debe de ver que la tienda tenga buenos artículos, y para este departamento se requiere para su control y buen funcionamiento varias formas las cuales tendrán que contener ciertas características específicas .

11.- Debido a que las empresas organizadas bajo el sistema de ventas al menudeo, tiene necesidad de adquirir un gran volumen de artículos, se hace necesario tener controles adecuados en sus compras e inventarios .

12.- El renglón de los inventarios es el más importante dentro del estado de situación financiera de la empresa, el cual con un adecuado control generará óptimas utilidades .

13.- Debido a su complejo manejo de existencias, que impide usar los sistemas tradicionales, es conveniente utilizar el sistema conocido como el "Método Detallista" .

14.- El sistema detallista consiste en controlar los inventarios en forma simultánea a precio de costo y a precio de venta, agrupando las mercancías por grupos homogéneos. El control se logra mediante registros contables que permitan la utilización de una cuenta de balance para el precio de costo y cuentas de orden para el precio de venta .

15.- La planeación de la auditoría deberá de ser cuidadosamente elaborada para que cumpla satisfactoriamente con sus objetivos; esta planeación se realizará adecuando los procedimientos de auditoría a condiciones específicas, ya que éstas pueden ser variables .

16.- La revisión del control interno debe de realizarse - por el método de cuestionarios que es el más recomendable para las tiendas de autoservicio, así como una adecuada aplicación de los programas para la revisión de inventarios nos dará un resultado óptimo en la revisión de dicho renglón.

17.- Al ir existiendo en el mercado de las tiendas de auto servicio cada día más competencia, se hace necesario que las tiendas traten de atraer a los clientes mediante la persuasión, valiéndose para este fin desde - los anuncios en medios impresos y electrónicos, así como unas agradables expo siciones de sus artículos en venta y cuando el cliente está dentro del estable cimientos utilizan demostraciones y a la vez exposiciones internas, creando es to un ambiente que hace que el cliente al recibir tantos estímulos visite con- secutivamente la tienda y haga sus compras en este establecimiento .

Debido a que las tiendas de autoservicio ofrecen una multi tud de productos que satisfacen las necesidades de los consumidores de una co- munidad, monopoliza el comercio al detalle en esta zona, debido principalmente a que las personas que se surten en él, encuentran oportunidades y artículos a mejor precio, lo que hace mínimo las necesidades que pueda tener de una misce- lánea o de otro tipo de comercio al detalle, por lo cual las misceláneas se -- vuelven improductivas y dejan de existir dentro de la zona del autoservicio.

Todo lo anteriormente expuesto es un esfuerzo de los que - colaboramos en el desarrollo de esta tesis, esperando que les sirva a todas - aquellas personas interesadas en conocer los aspectos administrativos y conta- bles de las tiendas de autoservicio que aquí tocamos .

CEDULA DE ANALISIS DE PUESTOS

ANEXO "A"

1.- Nombre o título del puesto _____

2.- Número de departamento _____

3.- Número de empleados: H _____ M _____ Total _____

4.- Establecimiento número; _____

5.- Fecha _____

6.- Departamento _____

7.- Trabajo a desarrollar: _____

8.- Experiencia; Ninguna _____ Acceptable _____

9.- Datos sobre adiestramiento:

- ___ Trabajadores con experiencia ()
- ___ Trabajadores sin experiencia ()
- ___ Tiempo mínimo de adiestramiento _____

| Adiestramiento | Actividades específicas para el puesto adquiridas por medio del adiestramiento | | | | |
|----------------------------|---|--|--|--|--|
| En el puesto: | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Adiestramiento vocacional: | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Adiestramiento técnico: | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| ESCOLARIDAD | ACTIVIDADES Y PASATIEMPOS |
|--|---------------------------|
| | |
| <p>10.- Trabajo como aprendiz: Formal _____ Informal _____ Duración necesaria _____</p> | |
| <p>11.- Relación con otros puestos</p> | |
| <p>A).- Ascensos de y a, cambios, etc. _____ _____</p> | |
| <p>B).- Supervisión recibida: General _____ Minuciosa _____ Por nombre _____ _____</p> | |
| <p>C).- Supervisión hecha: Ninguna _____ Núm. supervisado _____ Nombres _____ _____</p> | |
| <p>12.- Requisitos de comportamiento</p> | |
| <p>A).- Responsabilidad; _____ _____</p> | |
| <p>B).- Conocimientos del puesto _____ _____</p> | |
| <p>C).- Esfuerzo mental _____ _____</p> | |
| <p>D).- Aptitud de precisión _____ _____</p> | |
| <p>13.- Comentarios</p> | |
| <p>A).- Equipo, materiales y abastecimiento _____ _____</p> | |
| <p>B).- Definición de términos _____ _____</p> | |
| <p>C).- Comentarios generales _____ _____</p> | |

FORMA DE REQUISITOS FISICOS

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO: _____

| ACTIVIDADES FISICAS | | CONDICIONES DE TRABAJO | |
|---------------------|-------|---------------------------|-------|
| 1.- Caminar | _____ | 19.- Manejar | _____ |
| 2.- Saltar | _____ | 20.- Trabajar con | _____ |
| 3.- Correr | _____ | los dedos | _____ |
| 4.- Balancearse | _____ | 21.- Oler | _____ |
| 5.- Subir | _____ | 22.- Hablar | _____ |
| 6.- Arrastrarse | _____ | 23.- Oír | _____ |
| 7.- Pararse | _____ | 24.- Ver | _____ |
| 8.- Voltearse | _____ | 25.- Violón del | _____ |
| 9.- Inclinars | _____ | color | _____ |
| 10.- Agacharse | _____ | 26.- Percepción de | _____ |
| 11.- Arrodillarse | _____ | la profundidad | _____ |
| 12.- Sentarse | _____ | 27.- Velocidad de | _____ |
| 13.- Alcanzar | _____ | trabajo | _____ |
| 14.- Elevar | _____ | 28.- | _____ |
| 15.- Conducir | _____ | 29.- | _____ |
| 16.- Lanzar | _____ | 30.- | _____ |
| 17.- Empujar | _____ | 31.- | _____ |
| 18.- Jalar | _____ | | |
| | | 1.- Interior | _____ |
| | | 2.- Exterior | _____ |
| | | 3.- Caliente | _____ |
| | | 4.- Frio | _____ |
| | | 5.- Cambios bruscos de | _____ |
| | | temperatura | _____ |
| | | 6.- Húmedo | _____ |
| | | 7.- Seca | _____ |
| | | 8.- Lluvioso | _____ |
| | | 9.- Polvoriento | _____ |
| | | 10.- Sucio | _____ |
| | | 11.- Moliente | _____ |
| | | 12.- Ruidoso | _____ |
| | | 13.- Iluminación adecuada | _____ |
| | | 14.- Ventilación adecuada | _____ |
| | | 15.- Vibración | _____ |
| | | 16.- Peligros mecanicos | _____ |
| | | 17.- Objetos móviles | _____ |
| | | 18.- Espacios reducidos | _____ |
| | | 19.- Lugares altos | _____ |
| | | 20.- Exposición a | _____ |
| | | quemaduras | _____ |
| | | 21.- Peligros electricos | _____ |
| | | 22.- Explosivos | _____ |
| | | 23.- Condiciones toxicas | _____ |
| | | 24.- Trabajo con relación | _____ |
| | | a otros | _____ |
| | | 25.- Trabajo solo o | _____ |
| | | individual | _____ |
| | | 26.- | _____ |
| | | 27.- | _____ |
| | | 28.- | _____ |
| | | 29.- | _____ |
| | | 30.- | _____ |
| | | 31.- | _____ |

DETALLES DE LAS ACTIVIDADES FISICAS:

DETALLES DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO:

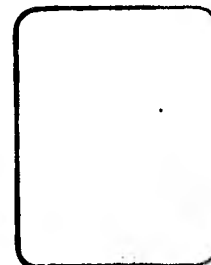
DETALLES DE LOS PELIGROS:

SOLICITUD DE EMPLEO

Proporcione toda la información clara y totalmente. Llenando la solicitud manuscrita y con letra de imprenta.

SER
 VIS
 TAN

ENTREGUE CON ESTA SOLICITUD 3 FOTOGRAFÍAS TAMAÑO CREDENCIAL.



CANDIDATO PARA UNIDADES

1.- DATOS GENERALES

| | | | | | | | |
|--|--|-------------------------------------|--|--------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| NOMBRE | | Apellido Paterno | | Apellido Materno | | Nombre | |
| DOMICILIO | | Calle | | Número | | | |
| FECHA DE NACIMIENTO | | Colonia | | Zona | | Teléfono | |
| LUGAR DE NACIMIENTO | | Mes | | Día | | Año | |
| ESTADO CIVIL: | | Nacionalidad | | Años Cumplidos | | | |
| SOLTERO <input type="checkbox"/> | | CASADO <input type="checkbox"/> | | VIUDO <input type="checkbox"/> | | SEPARADO <input type="checkbox"/> | |
| UNION LIBRE <input type="checkbox"/> | | DIVORCIADO <input type="checkbox"/> | | | | | |
| ¿Con quién vive actualmente? (Padres, hermanos, parientes, etc.) _____ | | | | | | | |

2.- DOCUMENTACION

| | | | |
|--|---|----------|-----------------------------|
| Número de Afiliación al I.M.S.S. _____ | Número de Matricula de la Cartilla del S.M.N. _____ | Liberada | SI <input type="checkbox"/> |
| Registro Federal de Causantes _____ | Número de la Licencia de Manejo _____ | | NO <input type="checkbox"/> |

3.- DATOS COMPLEMENTARIOS

¿Ha Trabajado en esta Empresa? ¿Cuándo? _____

¿En qué Tienda o Unidad? _____

¿Cual fue el Motivo de su Separación? _____

¿Quién le aconsejó solicitar empleo en esta Empresa? _____

¿Qué tipo de empleo solicita? _____

¿Qué sueldo quisiera percibir? _____

¿Tiene parientes en la Empresa? (Nombre, parentesco, puesto y tienda o unidad) _____

4.- DATOS FAMILIARES

| NOMBRE DE LOS PADRES | VIVE | EDAD | OCUPACION | DOMICILIO |
|------------------------|------|------|-----------|-------------------------------------|
| Padre | | | | |
| Madre | | | | |
| NOMBRE DE LOS HERMANOS | SEXO | EDAD | OCUPACION | NOMBRE DE LA EMPRESA DONDE TRABAJAN |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| NOMBRE DE LA ESPOSA | VIVE | EDAD | OCUPACION | DOMICILIO |
| | | | | |
| NOMBRE DE LOS HIJOS | SEXO | EDAD | OCUPACION | DOMICILIO |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |

¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? _____

¿Quiénes son? _____

¿Colabora usted el sostenimiento de su casa? _____ ¿Con cuánto? _____

¿Vive en casa propia? _____ ¿Paga Renta? _____ ¿cuánto? _____

5.- ESCOLARIDAD

| ESTUDIOS | No. AÑOS | NOMBRE DE LA ESCUELA | FECHA | | SE GRADUO | |
|--------------|----------|----------------------|-------|---|-----------|----|
| | | | DE | A | SI | NO |
| PRIMARIA | | | | | | |
| SECUNDARIA | | | | | | |
| COMERCIO | | | | | | |
| TECNICA | | | | | | |
| BACHILLERATO | | | | | | |
| VOCACIONAL | | | | | | |
| PROFESIONAL | | | | | | |
| OTROS | | | | | | |

6.- CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

| QUE OTRO IDIOMA | HABLA | ESCRIBE | TRADUCE AL ESP. | LEE |
|-----------------|-------|---------|-----------------|-----|
| | 0/0 | 0/0 | 0/0 | 0/0 |

7.- EMPLEOS ANTERIORES (Detalle los empleos anteriores, empezando por el más reciente o actual)

Nombre de la Empresa _____ Teléf. _____
 Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
 Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
 Mes - Año
 Sueldo Inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
 Mes - Año
 Razones para retirarse del empleo _____

b). Nombre de la Empresa _____ Teléf. _____
 Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
 Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
 Mes - Año
 Sueldo Inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
 Mes - Año
 Razones para retirarse del empleo _____

c). Nombre de la Empresa _____ Teléf. _____
 Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
 Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
 Mes - Año
 Sueldo Inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
 Mes - Año
 Razones para retirarse del empleo _____

8.- INFORMACION GENERAL

¿Qué otras fuentes de ingreso tiene? _____
 ¿Depende de su trabajo para vivir? SI NO Especifique _____

 ¿He estado sin empleo? SI NO ¿Cuánto tiempo? _____
 ¿Porqué? _____
 ¿De ser aceptado, cuándo podría iniciar su trabajo? _____
 ¿Puede usted viajar? _____ ¿Con qué frecuencia? _____
 ¿Este dispuesto a cambiar de lugar de residencia? _____
 ¿Qué clase de experiencia o práctica ha tenido usted que lo
 capacite para desempeñar el empleo que solicite? _____

9.- INFORMACION CLINICA

Estatura _____ Peso _____ Kg. Usa anteojos _____

¿Qué intervenciones quirúrgicas ha tenido? _____

¿Qué enfermedades graves ha padecido? _____

¿Tiene alguna cicatriz? SI NO ¿En qué parte del cuerpo? _____

¿Tiene algún impedimento que lo limite en su trabajo? _____

¿Alguna otra información? _____

10.- REFERENCIAS

Favor de anotar los datos de 3 personas que le conozcan bien, que no sean sus parientes y con los que no haya trabajado.

| NOMBRE | DIRECCION | TELEFONO | OCUPACION | TIEMPO DE CONOCERLE |
|--------|-----------|----------|-----------|---------------------|
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

Por medio de la presente certifico que la información descrita en esta solicitud es exacta de acuerdo con mi leal saber y entender, y que comprendo que cualquier falsedad indicada en esta información será suficiente motivo de despido, de acuerdo con las normas. Autorizo a las personas arriba indicadas para que les proporcionen toda clase de información concerniente a mis empleos anteriores y cualquier otra información que deseen obtener, personal o de otra índole, y al mismo tiempo les relevo de toda responsabilidad que pudiera resultar, por haber proporcionado la antes dicha información. Por lo que respecta a mi empleo, me comprometo a observar fielmente las normas y reglamentos de

Firma del Solicitante _____

Fecha de Firma _____

EL SOLICITANTE NO DEBERA ESCRIBIR AQUI

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR

Disponibilidad para Trabajar

- Transitorio
- Permanente
- Horario Completo
- Parte tiempo mañanas
- Parte tiempo tardes
- Lista de Raya

Fecha empleo _____

Depto. Div. _____

Nombre Empleo _____

Sueldo _____

Planta Eventual

Aprob. Gts. Personal _____

CONTRATO DE TRABAJO

CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO FIJO que celebran: por una parte EMPRESA X, - S. A., como "Patrón", representada por _____ y por la otra _____, como "Trabajador" y quienes por razón de brevedad se denominarán en el curso del presente contrato "COMPANIA Y EMPLEADO (A)" respectivamente y se sujetan a las siguientes

C L A U S U L A S :

PRIMERA.- La Compañía requiere del Empleado (a) la prestación de servicios por tiempo indefinido para la ejecución del siguiente trabajo:.....

 Consecuentemente, Compañía y Empleado (a) celebran el presente contrato por un período de tiempo indefinido o fijo, vencido el cual terminará de pleno derecho, sin responsabilidad alguna para ambas partes .

SEGUNDA.- El (la) empleado (a) se obliga a prestar sus servicios personales a la Compañía, en el domicilio de ésta, ubicado en de esta ciudad, o en el lugar que al efecto se le indique como empleado eventual, trabajo que deberá desempeñar desarrollando siempre su mayor actividad y eficiencia. La ocupación principal del (la) empleado (a) será, esta enumeración de labores es enunciativa y no limitativa, toda vez que el (la) empleado (a) tiene la obligación de atender también cualquier trabajo anexo o conexo con su obligación principal, aún cuando accidentalmente haya de ser desempeñado fuera del lugar de trabajo .

El (la) empleado (a) acatará siempre en todos sus actos las órdenes de sus jefes, las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo de la Compañía que le sean aplicables y las demás disposiciones y órdenes que ésta dicte .

TERCERA.- La jornada de trabajo será de horas diarias, debiendo el (la) empleado (a) prestar sus servicios de acuerdo con el siguiente horario

CUARTA.- El (la) empleado (a) percibirá como salario por la prestación de los servicios a que se refiere este contrato, la cantidad de \$
 diarios suma que será pagada, si es salario fijo, en dos quincenas vencidas los días y si es salario variable los días de cada mes, en

QUINTA.- El (la) empleado (a) disfrutará; por cada seis días de trabajo de un día de descanso con goce de salario, el que convenga a ambas partes y cuyo salario se pagará de acuerdo con el artículo del Reglamento Interior de Trabajo, por tratarse de una retribución diaria .

SEXTA.- El (la) empleado (a) disfrutará de los días de descanso obligatorios señalados por la Ley Federal de Trabajo, que quedaren incluidos durante el período de vigencia de este Contrato, con pago íntegro del salario diario correspondiente, en el caso del (la) empleado (a) que perciban comisiones solamente, el pago del salario correspondiente a los días de descanso obligatorio queda incluido en el pago de dichas comisiones, las que se han fijado tomando en cuenta la retribución correspondiente .

SEPTIMA.- Queda prohibido al (la) empleado (a) trabajar tiempo extraordinario- si no es con consentimiento previo y orden escrita dada por la Compañía. Cuando por - cualquier circunstancia deba trabajar el (la) empleado (a) mayor tiempo que el señala- do como jornada ordinaria, recabará previamente de la Compañía la orden a que se re- fiere esta cláusula .

OCTAVA.- El (la) empleado (a) se obliga a recibir sus salarios correspondientes a firmar los recibos, comprobantes, nóminas y demás documentos que le presente la - Compañía por este concepto. Si el empleado tuviere algún derecho que exigir por servi- cios prestados hasta la fecha que ampara la firma de los recibos, deberá exigirlos - dentro del año siguiente, quedando entendido que si no hace la reclamación correspon- diente durante el término señalado, la Compañía considerará sin efecto reclamaciones- posteriores .

NOVENA.- Ambas partes contratantes declaran que respecto a las obligaciones y derechos que mutuamente les corresponden en sus respectivas calidades de patrón y tra- bajador y que no hayan sido motivo de cláusula expresa en este contrato, se sujetarán a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y en que para todo lo que se refie- re a su interpretación, ejecución y cumplimiento, se someten expresamente a la Junta- Local de Conciliación y Arbitraje de esta ciudad de

Para los efectos del artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo, las partes de- claran ser la Compañía, una sociedad mexicana, con domicilio en dedicada a la venta de artículos varios; y el (la) empleado (a) ser de nacionalidad - de años de edad, estado civil..... y con domi- cilio en

Leído que fué el presente contrato por ambas partes, estando de acuerdo con su contenido y fuerza legal, lo firman por triplicado en esta ciudad de a..... de de 19.... ante los testigos que suscriben .

COMPANIA

EMPLEADO (A)

.....

.....

TESTIGO

TESTIGO

.....

.....

INFORME AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL/CALIFICACION PRELIMINAR

MEMORANDUM A:
 NOMBRE DEL EMPLEADO:
 FECHA DE VENCIMIENTO DEL CONTRATO:

DEPARTAMENTO:
 PUESTO:

INSTRUCCIONES AL SUPERVISOR: Favor de regresar este informe al Departamento de Personal en un máximo de 24 horas después de la fecha. CUBRA ESTE INFORME CON EL EMPLEADO Y AYUDELE A SUPERARSE.

MARQUE CON UNA X

| | MUY BUENO | BUENO | REGULAR | MALO |
|--|-----------|-------|---------|------|
| 1.—PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA _____ | | | | |
| 2.—CANTIDAD DE TRABAJO _____ | | | | |
| 3.—CALIDAD DE SU TRABAJO _____ | | | | |
| 4.—CAPACIDAD DE APRENDIZAJE _____ | | | | |
| 5.—SENTIDO DE COLABORACION _____ | | | | |
| 6.—INICIATIVA _____ | | | | |
| 7.—SENTIDO DE RESPONSABILIDAD _____ | | | | |
| 8.—ADAPTABILIDAD AL GRUPO _____ | | | | |
| 9.—PRESENTACION PERSONAL _____ | | | | |
| 10.—ENERGIA Y DINAMISMO _____ | | | | |
| 11.—INTERES EN EL TRABAJO _____ | | | | |
| 12.—ACTITUD HACIA SUS SUPERVISORES _____ | | | | |
| 13.—ACTITUD HACIA SUS COMPAÑEROS _____ | | | | |
| 14.—ACTITUD HACIA SUS SUPERVISADOS _____ | | | | |
| 15.—CONDUCTA Y DISCIPLINA _____ | | | | |

COMENTARIOS:

¿RECOMIENDA QUE ESTA PERSONA DEBE QUEDARSE EN EL PUESTO? _____

¿QUE PUNTOS FUERTES TIENE A SU FAVOR? _____

¿QUE PUNTOS DEBILES TIENE EN CONTRA? _____

¿COMO DEBE CORREGIRLOS? _____

OTRAS OBSERVACIONES: _____

 FIRMA DEL EMPLEADO

 FECHA

 FIRMA DEL SUPERVISOR

EMPRESA "X", S. A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

INVENTARIOS

Período Cubierto _____

| | SI | NO | N.A. | Observaciones . |
|---|----|----|------|--------------------|
| 1.- ¿Se encuentran todos los inventarios bajo un control centralizado? | X | | | |
| 2.- ¿Son adecuadas las precauciones contra robo? | X | | | |
| 3.- ¿Se llevan registros de inventarios perpetuos para todas las clases de inventario? | | | X | Sistema Detallista |
| 4.- Todos los artículos comprados ¿Son entregados al departamento de recibo? | X | | | |
| 5.- ¿Se hacen las entregas al departamento de recibo bajo factura de pedido? | X | | | |
| 6.- ¿Los registros de inventario los llevan empleados distintos a los de la tienda? | X | | | |
| 7.- ¿Se verifican los registros de inventarios mediante recuento físico por lo menos una vez cada seis meses? | X | | | |
| 8.- ¿Las discrepancias entre el recuento físico y los registros de inventarios se investigan, aclaran y aprueban? | X | | | |
| 9.- Los inventarios de artículos de desecho ¿Están adecuadamente controlados? | X | | | |
| 10.- ¿Se informa a la persona responsable de los artículos obsoletos, averiados o de movimiento lento? | X | | | |
| 11.- ¿Están debidamente registradas las consignaciones de entrada y salida? | X | | | |
| 12.- El inventario en existencia que no corresponde propiamente al cliente, ¿Está separado físicamente (si es necesario) y bajo un adecuado control contable? | X | | | |
| 13.- Cuando se va a proceder al recuento de inventario ¿Se preparan instrucciones por escrito? | X | | | |
| 14.- ¿Verifican el recuento del inventario personas ajenas al registro de inventarios? | X | | | |
| 15.- Una vez que se ha recontado el inventario, ¿Se controlan adecuadamente las etiquetas, hojas, etc.? | X | | | |
| 16.- ¿Existe un corte adecuado de las entradas y salidas del inventario? | X | | | |
| 17.- En la toma de un inventario, ¿Se verifica independientemente el siguiente trabajo? : | | | | |
| a).- Precios aplicados al recuento | X | | | |
| b).- Sumas | X | | | |
| 18.- Las personas que manejan los inventarios, ¿Están separadas de?: | | | | |
| a).- La facturación de ventas | X | | | |
| b).- Registros de las compras | X | | | |
| 19.- ¿Es adecuada la cobertura del seguro? | X | | | |

Preparado por: _____

Revisado por: _____

Fecha : _____

Fecha : _____

HOJA DE INVENTARIO
Tienda "X"

ANEXO H

FECHA _____

HOJA NUM. _____

| SECCION | DESCRIPCION | UNIDAD | CONTEO | RECuento | PRECIO DE VENTA | TOTAL | OBSERVACIONES |
|---------|-------------|--------|--------|----------|-----------------|-------|---------------|
| | | | | | | | |

CEDULA DE CONTEO SELECTIVO
Tienda "X"

FECHA _____

| HOJA | REGLON | SECCION | DESCRIPCION | UNIDAD | CUENTA | VERIFICADO | PRECIO DE VENTA | OBSERVACIONES |
|------|--------|---------|-------------|--------|--------|------------|-----------------|---------------|
| | | | | | | | | |

HOJA SUMARIA DE TOMA DE INVENTARIOS
Tienda "X"

FECHA _____

| HOJA | TOTAL HOJA | SECCION 1001 | SECCION 1002 | SECCION 1003 | SECCION 1004 | SECCION 1005 | ETC. |
|-------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|
| | | | | | | | |
| Sumas | | | | | | | |

BIBLIOGRAFIA

- Administración de Compras . Floyd D. Hedrick .
Editora Técnica, S. A.
- Administración de Recursos Humanos . Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas .
- Administración de Personal Dalton E. Mc. Farland .
Fondo de Cultura Económica .
- Advertising and Displaying Merchandise. Harland E. Samson .
South - Westeen, Publishing Company.
- Auditoría II . Arthur W. Holmes .
Editorial Hispano-Americana .
- Control y Valuación por el Sistema Detallista . Jesús Patiño Soto .
Ediciones Fiscales Alonso, S. A.
- Dirección de la Mercadotecnia . Philip Kotler .
Editorial Diana .
- Gestión de la Venta al Detalle. Karen R. Gillespie .
Joseph C. Hecht .
Editorial Hispano-Europea .
- Guía Práctica para Compradores. Somerby R. Donst .
Editorial Diana .
- Handbook of Modern Accounting. Sidney Davidson .
Mc Graw-Hill Book Company .
- Introduction to Supermarket Occupations Clifford Butt .
Delmar Publishers Inc.

- La Venta al Detalle, Estrategia y Estructura . David J. Rachman
Ediciones Deusto .
- Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento . Edición 1982 .
Editorial Themis .
- Ley Federal del Trabajo Edición 1982 .
- Los Supermercados . M. M. Zimmerman
Ediciones Rialp .
- Manual de Adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos . Departamento de Labores
U.S.A.
Editorial Trillas .
- Manual de Auditoría Interna. Charles A. Bacon .
Editorial Hispano-Americana .
- Manual del Contador W. A. Paton .
Editorial Hispano-Americana .
- Normas y Procedimientos de Auditoría . Instituto Mexicano de
Contadores Públicos, A. C.
- Primer Curso de Contabilidad. Elías Lara Flores .
Editorial Trillas .
- Principios Básicos de Auditoría. Arthur W. Holmes .
Cía. Editorial Continental, S. A.
- Principios de Administración de Personal . Edwin B. Flippo .
Libros Mc Graw-Hill de México,
S. A. de C. V.
- Principios de Mercadotecnia . Rayburn D. Tousley .
Editorial Hispano-Americana .

- Problemas en el Comercio al Menudeo .
John W. Wingate
Elmer O. Schaller .
Robert W. Bell .
Editorial Diana .
- Procedimientos de Auditoría.
Charles Lawrence .
Herrero Hnos. Sucesores, S. A.
- Promoción de Ventas .
Harry Simmons .
Editorial Diana .
- Promoción de Ventas y Comercialización .
John F. Luick .
Editorial Técnica, S. A.
- Promotional & Advertising Handbook .
Thomas F. Ris .
Editorial Tab Books .
- The Progressive Grocer Outstanding New Super Markets .
Robert W. Mueller .
- Ventas al Menudeo .
Pearce C. Kelley .
Norris B. Brisco .
Editorial Diana .

- Problemas en el Comercio al Menudeo .
John W. Wingate
Elmer O. Schaller .
Robert W. Bell .
Editorial Diana .
- Procedimientos de Auditoría.
Charles Lawrence .
Herrero Hnos. Sucesores, S. A.
- Promoción de Ventas .
Harry Simmons .
Editorial Diana .
- Promoción de Ventas y Comercialización .
John F. Luick .
Editorial Técnica, S. A.
- Promotional & Advertising Handbook .
Thomas F. Ris .
Editorial Tab Books .
- The Progressive Grocer Outstanding New Super Markets .
Robert W. Mueller .
- Ventas al Menudeo .
Pearce C. Kelley .
Norris B. Brisco .
Editorial Diana .