



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ADMINISTRACION DE LA TIENDA DE AUTO
SERVICIO PARA TRABAJADORES DE LA
U. N. A. M. (1983)**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

REYNA AGUIRRE RIVERA

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:
LIC. EN EG. JOSE SILVESTRE MENDEZ MORALES**

MEXICO, D. F.,

1983



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.

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- METODOLOGIA	4
I.1. Selección del Tema	4
I.2. Planteamiento del Problema	5
I.3. Recopilación de la Información	10
I.4. Clasificación y Ordenamiento de la Información	18
CAPITULO II.- ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO U.N.A.M.	21
II.1. Definición de Conceptos Principales	21
II.2. Evolución Histórica de Mercado	27
II.3. Evolución del Comercio en México	36
II.4. Nacimiento y Desarrollo del Autoservicio	46
II.5. Antecedentes de la Tienda de Autoservicio U.N.A.M.	59
CAPITULO III.- ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO U.N.A.M.	63
III.1. Objetivo	63
III.2. Estructura Orgánica	64
III.3. Funciones Principales	65
CAPITULO IV.- OBSERVACIONES GENERALES DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO U.N.A.M.	86
IV.1. Condiciones Generales de la Tienda de Autoservicio U.N.A.M.	86

	Página
IV.2. Línes de Productos que se Manejan en la Tienda de Autoservicio U.N.A.M.	91
IV.3. Resultados de la Investigación de Campo de la Tienda de Autoservicio	92
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFIA	110

I N T R O D U C C I O N

I N T R O D U C C I O N

El auge y diversificación que actualmente han cobrado las tiendas del Sector Público ha motivado la creación de una Dirección adicional dentro de la Actual Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, como es la Dirección de Apoyo a las tiendas del Sector Público, la inconformidad casi unánime manifestada por los derechohabientes de las diferentes tiendas de dicho sector y por la hoy alarmante pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores dependientes del Presupuesto Público; así como la importancia que los sindicatos de trabajadores han dado a las prestaciones de despensas y descuentos en tiendas especiales o exclusivas, han constituido una poderosa razón para efectuar un estudio que se plantea en la presente investigación, -- abocado específicamente sobre el Sistema de Tiendas U.N.A.M. de autoservicio que se desarrolla en cuatro capítulos de la siguiente manera:

El primer capítulo se refiere a la metodología que sirvió de base para llevar a cabo la investigación.

En el segundo capítulo se hace una breve descripción histórica

de los antecedentes y generalidades del comercio desde la aparición del hombre hasta nuestros días.

En el capítulo tercero se muestra la organización y funcionamiento de las tiendas de autoservicio de la Universidad Nacional Autónoma de México (U.N.A.M.).

En el capítulo cuarto se presentan las observaciones generales obtenidas de la investigación de campo, la información en este capítulo proporciona los datos necesarios para probar o desaprobar la hipótesis planteada en esta investigación.

Incluyéndose posteriormente las conclusiones y recomendaciones en las que se anotan los resultados de este trabajo.

C A P I T U L O 1.

M E T O D O L O G I A

I.- METODOLOGIA.

Este capítulo se refiere al método que se utilizó en el presente trabajo de investigación, señalándose las fases que indicarán la comprobación o desaprobación de la hipótesis señalada.

Para el desarrollo de este tema se utilizó el método científico, en sus diferentes fases, mezclándose la investigación documental y la investigación de campo para lograr los objetivos.

En la investigación documental se recurrió a fuentes históricas y documentos que existen sobre el tema, en la investigación de campo la información se obtuvo directamente a través de cédulas de entrevista, observación directa y entrevista dirigida, describiéndose a continuación la metodología básica.

I.1. SELECCION DEL TEMA.

" ADMINISTRACION DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO PARA TRABAJADORES DE LA U.N.A.M. "

Seleccioné este tema debido a que consulté el Banco de Ideas -- que se encuentra en la Biblioteca de la Facultad, en el que se

mencionan los temas relacionados con las tiendas del Sector Público y Privado, interesándose el sector público, específicamente el sistema de tiendas U.N.A.M.

Una vez seleccionado el tema hice el planteamiento del problema, enunciándose en la forma siguiente:

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los problemas que motivaron la elaboración de esta investigación son los siguientes:

- a) ¿ Para qué fue creada la tienda de autoservicio U.N.A.M.?
- b) ¿ Porqué dicha tienda no tiene la finalidad de lucro ?
- c) ¿ Cómo es la organización de una tienda de autoservicio, específicamente la de la U.N.A.M. ?
- d) ¿ Cuáles son los instrumentos de administración que aplica ?
- e) ¿ Cumple con su objetivo la tienda de autoservicio U.N.A.M.?
- f) ¿ De quién depende la tienda de autoservicio U.N.A.M. ?
- g) ¿ Cuántas tiendas tiene la U.N.A.M. y donde están ubicadas ?

El planteamiento de estos problemas fueron la base para elaborar los objetivos y la hipótesis.

OBJETIVOS:

- 1.- Conocer los antecedentes de una tienda de autoservicio.
- 2.- Recopilar información acerca de la organización, condiciones generales y resultados de la investigación de campo -- del sistema de tiendas de autoservicio U.N.A.M.
- 3.- Demostrar la hipótesis basada en la investigación de campo.

Una vez establecidos los objetivos elaboré la siguiente hipótesis:

" LA TIENDA DE AUTOSERVICIO U.N.A.M., TIENE GRAN IMPORTANCIA PARA EL TRABAJADOR UNIVERSITARIO, YA QUE ES UNA PRESTACION MAS, DEBIDO A QUE PROPORCIONA LOS ARTICULOS A PRECIOS BAJOS, SIENDO SU OBJETIVO PROTEGER EL SALARIO DE LOS EMPLEADOS ".

Siguiendo las fases del método científico es necesario determinar los alcances y limitaciones de la investigación.

ALCANCES Y LIMITACIONES.

La investigación comprende desde que se inició el mercadeo, nacimiento del autoservicio y la creación de la tienda de autoservicio U.N.A.M., específicamente la tienda 01 que se encuentra ubicada en Ciudad Universitaria. La presente investigación se -

clasifica dentro del tipo descriptivo.

En cuanto a las limitaciones es necesario mostrar el cronograma que se encuentra en la página siguiente, en el cual se resumen las actividades de este seminario.

1.3 RECOPIACION DE LA INFORMACION.

La recopilación de la información se realizó utilizando la investigación documental y la investigación de campo, explicándose se ambos tipos a continuación:

INVESTIGACION DOCUMENTAL.

La investigación documental se llevó a cabo con base en la bibliografía enunciada al final del presente trabajo, abarcando la biblioteca de la facultad y otras, así como documentos del sistema de tiendas U.N.A.M., buscando en dicha documentación los datos que conformaron el marco teórico del tema, ya que empieza con los antecedentes históricos del autoservicio, concluyendo con la organización, estructura y funciones principales.

INVESTIGACION DE CAMPO.

En relación a esta investigación de campo, el método científico señala que la hipótesis debe probarse o desaprobarse con fundamento en la experimentación, recopilando la información por medio de entrevistas dirigidas, observación directa y cédulas de entrevista.

Se decidió aplicar las cédulas de entrevista (cuestionarios es

critos) a los consumidores para recabar respuestas concernientes al tema, debido a que serían fehacientes y sencillamente -- mensurables.

Se diseñó la cédula de entrevista, aplicándose en una muestra - reducida para probar su funcionabilidad. Reelaborando posteriormente los cuestionarios, y aplicándose definitivamente el que - se muestra en la página 15.

Se mecanografió la cédula de entrevista y se fotocopió para su aplicación según la muestra determinada.

En lo que se refiere al método empleado en la investigación se utilizó el muestreo representativo, asentándose las siguientes consideraciones:

Se considera a priori que los precios de las tiendas de las asociaciones gremiales son más bajos que los que rigen en el mercado en general.

Se considera que el universo de consumidores que acuden mensualmente a la tienda de Ciudad Universitaria es de 12 000 consumidores según datos proporcionados por el Gerente de la tienda.

La muestra tomada, 397 encuestas, si bien no es muy grande es - representativa, en virtud de que el levantamiento se efectuó en

horas y días típicos, abarcándose todas las horas y turnos de los días que se labora en la tienda, para el levantamiento de la información, se aplicaron preguntas fundamentales que justifican lo selectivo de la muestra.

El levantamiento se efectuó durante el período comprendido del 10 de agosto al 10 de septiembre de 1983. Cada cuestionario --- consta de trece preguntas en las que su posibilidad de respuesta tiende a probar o desaprobar la hipótesis.

No se efectuó un número exhaustivo de encuestas, considerando --- además que las personas no siempre tienen disposición para contestarlas.

Con el fin de enriquecer la información, las cédulas de entrevista (cuestionarios) se aplicaron a los derechohabientes pre via identificación en tres formas:

- Antes de entrar a la tienda.
- En el momento de estar comprando.
- A la salida de la tienda.

Para el universo de derechohabientes del sistema de tiendas --- U.N.A.M., se determinó una muestra de 397 derechohabientes con base en la fórmula estadística para poblaciones finitas.

$$n = \frac{\sigma^2 (p \cdot q \cdot N)}{(N-1) e^2 + (p \cdot q)} \quad (1)$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

σ^2 = Error estándar

e = Error máximo permitido

N = Tamaño del universo

p = Porcentaje con que se produce determinado fenómeno.

q = Porcentaje complementario de 100 - p = q

Habida cuenta de que el número de derechohabientes que acuden mensualmente a la tienda es de 12 000 derechohabientes, tendremos los valores siguientes:

n = X

σ^2 = 2 (95.5) nivel de confianza.

e = 5%

N = 12 000 derechohabientes.

P = 50%

q = 50%

Sustituyendo la fórmula tenemos:

$$X = \frac{(2)^2 (50.50.12\ 000)}{(12\ 000-1) (5)^2 + (50.50)} =$$

$$= \frac{4 \times 2\ 500 \times 12\ 000}{(11\ 999) (25) + (2\ 500)} =$$

$$= \frac{120\ 000\ 000}{30\ 247\ 500} = 397$$

En relación a la entrevista dirigida fué realizada directamente con el Gerente General del sistema de tiendas U.N.A.M. de auto-servicio, siendo difícil dicha entrevista debido a las múltiples ocupaciones propias de su puesto. Se me concedió un día a la semana por la tarde, abarcando 30 minutos, a partir del día 11 de mayo al día 2 de septiembre de 1983.

La observación directa se llevó a cabo entre los días 10 de agosto al 10 de septiembre de 1983, fecha en que se aplicaron las cédulas de entrevista efectuándose antes de entrar a la misma.

A continuación se presenta la cédula de entrevista.

**CEDULA DE ENTREVISTA PARA DERECHAHABIENTES
DEL SISTEMA DE TIENDAS U.N.A.M. DE AUTO
SERVICIO**

MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE CREA CONVENIENTE.

1.- ¿ CON QUE FRECUENCIA COMPRA EN LA TIENDA DE LA U.N.A.M.?

DIARIO	()	QUINCENALMENTE	()
CADA TERCER DIA	()	MENSUALMENTE	()
CADA SEMANA	()	OCASIONALMENTE	()

2.- ¿ LE PARECE ADECUADO EL TAMAÑO DE LA TIENDA ?

SI	()	NO	()
----	-----	----	-----

3.- ¿ CONSIDERA QUE SON SUFICIENTES LOS CARRITOS DE SERVICIO ?

SI	()	NO	()
----	-----	----	-----

4.- ¿ COMO LE PARECE EL ESPACIO DE LOS PASILLOS DE TRANSITO ?

AMPLIOS	()	ACEPTABLES	()	ANGOSTOS	()
---------	-----	------------	-----	----------	-----

5.- ¿ EXISTEN DIAS EN QUE LE RESULTE DIFICIL COMPRAR EN ESTA -
TIENDA ?

SI () NO ()

(En caso afirmativo continua, en caso negativo pase a la
siguiente pregunta).

¿ QUE DIAS ?

MARTES () VIERNES () QUINCENALMENTE ()
MIERCOLES () SABADO ()
JUEVES () TODOS LOS DIAS ()

6.- ¿ QUE OTROS DEPARTAMENTOS SUGIERE QUE DEBIERA TENER LA --
TIENDA ?

_____ NINGUNO ()

7.- ¿ POR QUE COMPRA AQUI ?

MEJOR PRECIO () SURTIDO () OTROS (Especifique)
COMODIDAD () CALIDAD () _____

8.- ¿ ENCUENTRA LOS PRODUCTOS QUE DESEA COMPRAR ?

SI () NO () ALGUNOS ()

9.- LOCALIZAR LOS PRODUCTOS LE RESULTA: FACIL ()
REGULAR () DIFICIL ()

10.- ¿ COMO LE PARECE LA ATENCION DE LOS EMPLEADOS ?
BUENA () REGULAR () MALA () PESIMA ()

12.- ¿ COMO LE PARECEN LOS PRECIOS DE LA TIENDA EN COMPARACION
CON OTRAS TIENDAS DEL SECTOR PRIVADO ?
BAJOS () IGUALES () ALTOS ()

13.- ¿ COMPRA USTED EN ALGUNA OTRA TIENDA DE AUTOSERVICIO ?
SI () NO ()

(En caso afirmativo, continúe, en caso negativo termina -
la entrevista).

¿ POR QUE COMPRA AHI ?

MEJOR PRECIO ()	VALES ()
COMODIDAD ()	MEDIO AMBIENTE ()
SURTIDO ()	OTROS (Especifique)

SUGERENCIAS: _____

1.4 CLASIFICACION Y ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION.

Para la clasificación y ordenamiento de la información se hizo lo siguiente:

- a) Se numeraron las cédulas de entrevista.
- b) Se transcribieron ordenadamente los datos de las cédulas - de entrevista, en hojas tabulares.
- c) Finalmente se obtuvieron los resultados en porcentajes que se presentan en el capítulo IV.

1.5 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Se realizó de la misma manera que el punto anterior (1.4) analizando los resultados con lo planteado en la hipótesis.

Los resultados obtenidos se presentan en el capítulo IV con el apoyo de cuadros. Finalmente se obtienen las conclusiones y dán dose las recomendaciones como resultado de la investigación, pa sando a la fase de redacción del informe.

La redacción de cada capítulo requirió repasar el material disponible, haciéndose ajustes pertinentes al índice tentativo para dar margen al índice definitivo. Con base en el índice, el -

material informativo y el cronograma, se desarrolló el Seminario de investigación, tomando en cuenta la calidad de la expresión escrita, elaborando el borrador a máquina y presentándolo a revisión en varias ocasiones al Director del Seminario.

1.6 PRESENTACION FINAL DE LA INFORMACION.

En esta fase el resultado del Seminario de Investigación se presentó escrito a máquina para su revisión definitiva.

C A P I T U L O I I
ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA TIENDA DE
AUTOSERVICIO U. N. A. M.

II.- ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO U.N.A.M.

II.I DEFINICION DE CONCEPTOS PRINCIPALES.

Para comprender mejor el contenido del tema de investigación -- " ADMINISTRACION DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO PARA TRABAJADORES DE LA U.N.A.M. ", a continuación defino los principales conceptos que utilizaré en el transcurso del presente trabajo que son:

COMERCIO

" Es el cambio o intermediación de bienes o servicios, siempre con propósito de lucro ". (1)

Como se desprende del concepto anterior el comercio es la actividad que desarrolla una persona, ya sea física o moral, con fines lucrativos. Este concepto está ligado al de mercado.

MERCADO

" Area geográfica en la cual concurren compradores y vendedores

(1) Práctica del comercio en México y Leyes que lo rigen. Mariscal González Alejandro César. 1981. p.3

de una mercancía para realizar transacciones comerciales ". (2)

El mercado es el lugar donde se reúnen los comerciantes que van a vender en determinados sitios y lugares sus mercancías a los consumidores.

CONSUMIDOR.

" Todo individuo que adquiere una mercancía es un consumidor, - al comprar un producto el consumidor se suele ver frente a una opción difícil, elegir entre varios artículos que llaman su --- atención ". (3)

El consumidor al estar frente a un mercado debe conocer el arte de saber comprar y para que su decisión sea acertada, deberá tener en cuenta los problemas planteados por la publicidad, el -- precio y la calidad entre otros. Este concepto está ligado al - de supermercado.

SUPERMERCADO.

" Un supermercado es un establecimiento de venta al detalle con

(2) Méndez M.J. Silvestre, Fundamentos de Economía, México, -- Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., 1983, (1a.Ed.) p. 123

(3) Enciclopedia Ilustrada Cumbre. Tomo III. México, E. Cumbre. 1962 (3a.Ed.) p. 407

muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías, de propiedad total del que lo lleva o bien funcionando por concesión, con un espacio adecuado para aparcamiento de coches ".

(4)

El supermercado es un nuevo sistema en la organización de ventas de comestibles y otras mercancías al por menor, aplicándose las técnicas del autoservicio que eliminan la atención personal, poniendo la mercancía al alcance del consumidor. No se puede hablar del supermercado sin mencionar el concepto de sistema, ya que éste, es un sistema de operación dinámico.

SISTEMA

" Un sistema es un plan para trabajar, concierne fundamentalmente a los resultados del trabajo que involucra a muchas gentes el trabajo en equipo y ayuda a coordinar el trabajo organizado ". (5)

(4) M.M. Zimmerman, Los Supermercados, Madrid, Ed. Rialp. 1961 (2a.Ed) p.41

(5) Apuntes de Metodología Profesional en Análisis de Sistemas. Sistematión de México, p.1

Por lo tanto, el sistema es un plan práctico y completo para obtener, coordinar y controlar las actividades de un supermercado, dando como resultado que la administración sea eficiente. Por lo tanto este concepto está ligado al de administración.

ADMINISTRACION

* La administración es el proceso por medio del cual el hombre trata de introducir orden y aplicar dirección y control adecuados en las diversas instituciones de la sociedad para lograr determinados objetivos, incluyendo en esto el bien común. (6)

Por lo tanto la administración es el proceso que tiene como finalidad la fijación de metas y los medios de como lograrlas. Este concepto está íntimamente ligado a las fases del proceso administrativo que son: Planeación, organización, dirección y control.

PLANEACION

* Es la sección y relación de hechos, así como la formulación -- y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización --

(6) Gómez Morfín Joaquín, La Administración Moderna y los Sistemas de Información, México, Ed. Diana, 1978 (4a. Ed.) P.80

y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados". (7)

Del concepto anterior se desprende que la planeación forma las bases de la administración, ya que no se puede organizar, dirigir y controlar con éxito, si no se ha planeado.

ORGANIZACION.

" Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados ". (8)

Como corolario de la definición anterior, se conceptúa a la organización como uno de los elementos del proceso administrativo -- que tiene la finalidad de fijar las funciones que se desempeñarán dentro de una entidad cualquiera, así como también precisar la autoridad y responsabilidad al personal que se encargará de realizarlas, para poder lograr los objetivos deseados.

(7) George R. Terry, Principios de Administración. México, Cía. Editorial Continental, S.A. (10a. Imp.) p.190

(8) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Segunda parte, México, Ed.Limusa, 1982 (20a.reimpresión) p.211

DIRECCION.

" Es la función del proceso administrativo que se encarga de la ejecución de las actividades de una empresa, a través de los su bordinados, de tal manera de lograr los objetivos previamente - determinados en la planeación y dentro de la estructura de orga nización más adecuada ". (9)

Del concepto anterior se desprende que la dirección es uno de - los elementos del proceso administrativo que tiene por objeto - coordinar todas las actividades de los integrantes de la organi zación para poder alcanzar los objetivos previamente estableci dos.

CONTROL.

" Es la última fase del proceso administrativo y consiste en eva luar lo realizado comparándolo con las normas o estándares esta blecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando -- surja cualquier discrepancia o variación ". (10)

(9) MORFIN, op. Cit. p.80

(10) Martínez Villegas Fabián, El Contador Público y la Audito--
rfa Administrativa, México, E. Contables y Administrativas,
1979 (3a.Ed.) p.113

De lo anterior se deduce lo siguiente: El control como uno de los elementos del proceso administrativo, tiene como finalidad la de evaluar los resultados obtenidos para conocer si se apega ron a los planes fijados, en caso de haber diferencias de importancia, se tendrán que aplicar las medidas necesarias para corregirlas.

Siendo el control el elemento que tiene como finalidad analizar los resultados obtenidos, es lógico que sea el último paso de la administración, ya que se requiere que se hayan dado los otros elementos del proceso administrativo que son Planeación, Organización y Dirección.

II.2 EVOLUCION HISTORICA DE MERCADEO.

Después de analizados los conceptos antes mencionados, a continuación describo brevemente las diferentes etapas de la historia del comercio. Estas etapas no significan periodos cronológicos, sino descripciones para diferenciar y contrastar arreglos económicos, que han caracterizado a las sociedades humanas de una época a otra.

LA ETAPA DEL AUTOCONSUMO ECONOMICO.

* (11) El hombre satisface sus necesidades por medio de trabajo.

La recolección de frutos silvestres, la captura de pequeños --- animales inofensivos, así como de las formas elementales de caza y pesca, constituyen los métodos más primitivos de producción de alimentos para el autoconsumo, siendo esta insuficiente para cubrir sus necesidades y las de su familia. Mientras que no hay alimentos en cantidad suficiente los hombres no se pueden dedicar a otras actividades que no sean las de producción de alimentos.

El invento del arco y la flecha como el del arpón, mejoran las técnicas de caza y pesca, siendo la recolección de frutos una actividad económica complementaria, incrementando así la producción de alimentos y reduciendo el esfuerzo físico de los productores. El descubrimiento de terrenos de caza o zonas de pesca ricas, permite el paso del estado emigrante al de los cazadores o pescadores semisedentarios o completamente sedentarios, -

* (11) De aquí a la página 36 está basado en las ideas de Kottler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control, Ed. Diana, México, 1975, (2a.Ed) P.P. 22-27

apareciendo así un excedente constante de víveres y permitiendo una división del trabajo mas perfeccionada.

En el momento en que comienzan a practicar la agricultura, las tribus están organizadas por lo regular sobre la base de lazos de parentesco, siendo la horda la organización social mas antigua, asegurando un excedente constante de víveres que permitió a los técnicos artesanales hacerse autónomos, especializarse y perfeccionarse, ya que la sociedad podía alimentar a miles de hombres que no participaban directamente en la producción de víveres y por lo tanto la ciudad podía separarse del campo, había nacido la civilización, asimismo la revolución metalúrgica es importante para la agricultura, debido a que se emplean instrumentos de trabajo metálicos para llevar a cabo esta actividad.

El encuentro entre hordas, clanes o tribus que recogen diferentes frutos o cazan animales diferentes, crean las condiciones de un cambio ocasional, desarrollándose el trueque y el comercio en regiones con diferentes productos, por lo tanto el origen del comercio está en la producción de exceso de artículos. Los que poseían excedentes tenían que gastar tiempo y energía en buscar a quienes estuviesen en posición de excedentes de algo que necesitaban. Al encontrarlos era necesario entablar negociaciones con ellos, para realizar intercambios aceptables para

ambas partes, y es así como el intercambio entra en una nueva fase ya que hacen su aparición los mercados locales.

LA ETAPA DE LOS MERCADOS LOCALES.

La especialización económica aumentó la importancia del trueque y estimuló la aparición de mercados locales, en los cuales pudieron concentrarse diferentes mercancías en la misma localidad. Los mercados, que al principio fueron de carácter temporal, tales como ferias comerciales, y que solo celebraban en ciertos días de la semana en determinadas fechas del año, adoptaron la forma mas permanente de puestos, tiendas, bazares, locales comerciales y plazas para mercado. La aparición de los mercados locales dió lugar a que por primera vez, hubiese determinadas personas que se dedicasen al comercio y no a la producción. El nacimiento de la especialización en la actividad de vender expandió la idea del comercio, era el proceso de intercambiar bienes económicos, y a la vez, el conjunto de instituciones especializadas que facilitaban el intercambio.

LA ETAPA DE LA ECONOMIA MONETARIA.

Aunque el trueque simple representa un progreso sobre la autosuficiencia económica, puesto que permitía la elevación de los niveles de productividad por medio de la especialización económi-

ca, siguió siendo un método sumamente ineficiente para intercambiar bienes materiales. Se planteaba un problema importante --- cuando los bienes económicos que se ofreciesen para el intercambio fuesen de valor completamente distinto y en cierta manera indivisibles: así por ejemplo el pescador primitivo que se pasaba varias semanas elaborando una red complicada, quería cambiarla por diversas mercancías para su supervivencia.

La solución de este problema se debió al desarrollo de un medio común de intercambio, que adoptó diversas formas. Apenas si queda algo que no haya sido empleado como dinero por la gente en determinadas épocas y períodos. Así se empleó como dinero las legumbres, los anzuelos, las colchas, las perlas, los abalorios, las semillas de cacao, té o pimienta, y finalmente las ovejas, cerdos, vacas y esclavos. El ganado era un patrón cómodo de valor y un medio de intercambio de objetos entre cazadores y pastores; ya que producía intereses con las crías y resultaba fácil de transportar.

Cuando se inició la minería, los metales fueron paulatinamente desplazando a otros artículos como patrones de valor. El cobre, el bronce, el hierro y finalmente la plata y el oro constituyeron el dinero de la humanidad. La aparición de un medio común de circulación apresuró el paso del comercio y proporcionó una base más permanente todavía para el funcionamiento de mercados locales.

LA ETAPA DEL CAPITALISMO PRIMITIVO.

Con la especialización, los mercados locales y el dinero, se --
presentó la posibilidad de que el hombre produjese no sólo para
seguir viviendo, sino que también para beneficiarse y así los -
que tuvieron éxito en la acumulación de bienes por su talento o
por la fuerza, comenzaron a intercambiar los bienes y servicios
de que tenían excedentes por el trabajo de otros hombres, y así
surgió una clase de propietarios y otra de trabajadores. Los --
primeros capitalistas, organizaron a sus trabajadores en unida-
des productivas, lo mismo en el campo de la agricultura que en
el de la artesanía o manufactura primitiva, y buscaron mercados
próximos o lejanos, para intercambiar su producción.

Los consumidores últimos de estos bienes productivos fueron los
mismos trabajadores. Los artículos fundamentales para vivir se
abrieron camino en los mercados, sin marcas comerciales, ni empa-
que y publicidad en su mayor parte. Los capitalistas contrata--
ron a agentes para buscar mercados y establecimientos en que se
vendiesen sus productos, para negociar las condiciones de la --
venta y para recibir y servir pedidos. Surgió una clase comer--
ciante que facilitaba la distribución de bienes en las grandes
poblaciones o comarcas; aparecieron los baratilleros que compra

:

ban lotes pequeños y pregonaban después sus artículos de puerta en puerta. Al aumentar el volúmen de la clase acaudalada, surgieron algunos bienes y tiendas que abastecían a los ricos, y así aparecieron algunas de las características primeras del menudeo orientado hacia el consumidor. Pero en general, el capitalismo primitivo operó esencialmente en una economía de escasez, lo cual significaba que había muy ligeros motivos para estudiar las necesidades o carencias de los consumidores y salir en busca para proveerlos de mercancías.

LA ETAPA DE LA PRODUCCION EN MASA.

Esta etapa se estimuló y apresuró con el rápido aumento de la población mundial, las mejoras en los medios de transporte y comunicación, la formación de grandes ciudades, el avance de las naciones que abandonaban el sistema del autoconsumo económico para adoptar el de la especialización y la acumulación de riqueza. Estos progresos estimularon el desarrollo de empresas a gran escala y la búsqueda de medios para mejorar la productividad de la clase trabajadora. Los hombres de empresa vieron que la solución consistía, en parte en extender y perfeccionar el equipo de capital disponible a los trabajadores. También descubrieron los principios de la estandarización de piezas, la producción en serie, el estudio de tiempos y movimientos y, ---

otros aspectos que posibilitaban aumentos considerables en la producción, Surgió y se desarrolló la profesión de administración, que fue desarrollando cada día más conocimientos sobre cómo podían organizarse los hombres, las máquinas, el material y el dinero para obtener los máximos rendimientos sobre los recursos invertidos.

Cuando las ganancias eran abundantes, en esas industrias se invertían recursos adicionales, con lo cual se abría el camino a la competencia activa. En muchos mercados, sobre todo en los de " productos agrícolas ", esto provocaba rebajas severas en los precios, despidos de trabajadores, declinaciones en el poder de compra, nuevas reducciones de precios y el ciclo conocido de -- los negocios. No es de extrañar que los productores trataran de buscar la manera de aumentar la estabilidad de la demanda de su producto.

LA ETAPA DE LA SOCIEDAD PROSPERA.

Podemos llamar próspera, a la sociedad en que hay un número considerable de personas que tienen excedentes de dinero y después de cubrir sus necesidades biológicas fundamentales, constituyen un mercado importante para bienes y servicios, que satisfacen necesidades y deseos psicológicos, sociales y culturales.

Aunque en esa sociedad todavía queden cinturones de miseria y -

sus miembros se han liberado de tener que pasar trabajando todas sus horas de vigilia y, puede dedicarse a actividades de autorrealización y servicio a la comunidad. En una sociedad de esta índole, los productores y vendedores de bienes y servicios, tienen que realizar sondeos profundos para despejar el interrogante de qué es lo que la gente quiere, en lugar de que es lo que la gente necesita y ajustar su capacidad productiva y las líneas de sus productos, orientándolas hacia la satisfacción de estos deseos interpretados.

En una sociedad así, se da mucha más importancia a la investigación de mercados para poder tomar decisiones sobre productos y líneas de estos. Se presta más atención a los deseos cambiantes de los distintos sectores del mercado. Se pone mayor interés en la renovación auténtica de productos y servicios, para atraerse clientes que parecen hartos y aburridos con sus bienes actuales y su monotonía. Aunque los agentes de ventas son contratados y empleados, todavía primordialmente para estimular la venta de los bienes de producción tal como existen, cada día se les utiliza más como medios informativos sobre las necesidades y deseos cambiantes del consumidor. En esta etapa se interpretan más los deseos del consumidor para crear los bienes que los satisfagan.

La sociedad próspera está integrada por gigantescas organizaciones, no sólo de negocios, sino militares, gubernamentales y -

sociales, que compiten por granjearse el reconocimiento y la aceptación del público.

Es una sociedad cargada de un vasto número de ideas y causas que pugnan por atraer la atención y la reacción de la gente.*

II.3 EVOLUCION DEL COMERCIO EN MEXICO.

Después de haber visto la evolución histórica del mercadeo y para comprender muchos aspectos actuales del Comercio en México, es conveniente señalar sus tres etapas principales que son: la Precortesiana, la Colonial y la del México Independiente, con el fin de dar una idea de la transición del comercio hasta nuestros días, ya que es bien sabido que para poder subsistir los países deben intercambiar sus bienes para beneficio mismo de la vida de sus habitantes, ya que de esto se deriva el engrandecimiento y creación de nuevas industrias y por lo tanto fuentes de trabajo.

ETAPA PRECORTESIANA.

* (12) La fundación de la legendaria Ciudad de Tenochtitlan permi

*(12) Basado en los apuntes de Alejandro César Mariscal González Práctica del Comercio en México y Leyes que lo Rigen, Plan-
tel "Miguel E. Schulz" de la Esc.Nac.Prep.,1981,p.p. 4-9.

te a sus fundadores tener el completo dominio de Axayácatl al cual se anexó Tlatelolco, lugar destinado a las operaciones comerciales. Así se conectan y armonizan las dos ciudades a las que separaba un canal: México - Tenochtitlan y México - Tlatelolco. Colindante, estaba el barrio de Atezcapan, y al frente - Tezcazonco, es decir, la Lagunilla, nombre que se conserva hasta nuestros días.

Dentro de este marco de ciudades sobre el agua, se realizaba una actividad comercial de considerables proporciones al que acudían multitud de canoas cargadas de bastimentos para su venta y otras que volvían llenas de mercancías. Con el desarrollo comercial, se ampliaron las vías de comunicación. La ciudad se dividía en barrios o calpullis. Cada barrio constituía una cierta organización gremial, pues existían divisiones por especialidades como el barrio de los amantecas, dedicado a la confección de mosaicos de plumas y otros, a diversos oficios y artes. Sin embargo, el barrio central era el de mayor actividad en donde se ubicaba el mercado de Tlatelolco, formando conjunto con el gran templo y el palacio del Rey, en donde se juzgaba a los mercaderes.

Cada barrio se dedicaba a una especialidad comercial, pero, además había gente que trabajaba en la agricultura.

El desarrollo de la actividad tlatelolca, tuvo su origen en los

comerciantes que buscaron productos para el intercambio mercantil en lejanas tierras,

Cuando el intercambio se amplía se comienza a comprar y vender plumas, piedras turquesa, verdes, mantes y maxtles de algodón; y posteriormente empiezan a comprar y vender cuentas de oro, -- piedras azules labradas, así como también quetzales y pieles labradas de animales feroces.

Asimismo surgen los mercaderes pochtecas sucesores de los primitivos que se asocian primero, con los de su barrio y luego, a comisión, con los jefes de los diversos gremios. Juegan un papel importante estos mercaderes debido a sus conocimientos de geografía y diversas lenguas, lo que les permite penetrar en los pueblos y obtener valiosa información para sus señores.

Se dedican al comercio exterior del valle, viéndose obligados a buscar nuevas rutas.

En su comercio empleaban ambas formas de compraventa y de permuta. Entre estos mercaderes existía especialización y se dividía en dos clases principales, los que viajaban y los mercaderes ancianos que permanecían sedentarios, encargándose del gobierno del gremio.

Tenían sus propias leyes del comercio y tribunales que juzgaban los asuntos concernientes al gremio. Por causa de la división de actividades, los pochtecas que viajaban colocaban sus mercan

cías en canoas y salían en la madrugada para regresar ya entrada la noche, a fin de no llamar la atención, ya que también desempeñaban la misión de espionaje en favor de su Rey.

El comercio de la ciudad se ejercía, principalmente, en los ---tianguis más importantes, a los que concurrían comerciantes de todos lugares. El tianguis más importante era el de Tlatelolco en el que se concentraban alrededor de diez mil personas diariamente. En este mercado, cada comerciante tenía su lugar perfectamente señalado, según los productos que ofrecía.

El comercio abarcaba toda clase de artículos o productos, desde las verduras y hortalizas llevadas de Xochimilco hasta el oro, plata y piedras preciosas, incluyendo también mantas en labrados, telas de algodón, de hilo torcido, etc.

Previsoriamente, desde esa lejana época, se ideó la construcción y uso de las trojes para la conservación de granos o cereales y de almacenes o depósitos, llamadas después alhóndigas, para la distribución y venta de productos. Como moneda se utilizó --principalmente una especie de cacao, diferente de la usada para sus bebidas. La unidad llamada "xichipli" equivalía a ocho mil almendras. Otra estaba representada por pedacitos de tela de algodón, que se usaba en las transacciones más importantes, así como el oro en grano introducido en plumas de ánade.

Es muy importante observar la magnífica organización del merca-

do de Tlatelolco porque aquí se ve el nacimiento del sistema -- de autoservicio, ya que todas las mercancías estaban a la mano de los compradores, eligiendo las que les convenían. Las mercancías las tenían colocadas por secciones lo que facilitaba su manejo y localización.

Es indudable el gran adelanto que tenían estos centros comerciales en donde su organización, inspección, vigilancia e higiene estaban perfectamente coordinados dando un servicio eficiente a los consumidores.

EL COMERCIO EN LA EPOCA COLONIAL.

Con objeto de que España controlara completamente el comercio, se dicta una ley que establece monopolizar el comercio, dando origen a la fundación de la casa de Contratación de Sevilla, la que vigilaba que se llevara a cabo el comercio únicamente entre España y las Colonias, controlándose así todo el comercio de -- América, funcionando como justicia mercantil, entorpeciendo y -- deteniendo grandemente el comercio.

Para agilizar el comercio, son instituidas las ferias, como primera forma de organización comercial, equivalente a los antiguos tianguis.

Cinco eran los principales mercados, más veintitres pequeñas pla

zuelas, conservándose, como en la era prehispánica, el mercado de la plaza principal. Esta plaza mayor era, pues, el centro de la economía colonial. En ella se ubicaban el famoso Mercado del Parí cuyo nombre según la tradición, le fue puesto por el Gremio de los Chinos, que entraron al mercado colonial con mercancías traídas de Asia.

Otro mercado muy acreditado, era la Plazuela del Volador, donde se comerciaba inicialmente con comestibles.

Después de la ferias de México, éstas comenzaron a celebrarse en los Puertos de Veracruz y Acapulco. A partir de la creación del comercio exterior con la metrópoli, el comercio interior se va desarrollando dentro de un marco monopolístico, gravándose se las mercancías en cada una de las aduanas instaladas para el efecto.

Fueron varios los gravámenes, entre ellos, los derechos de avería, el almojarifazgo, de tonelaje y el de almirantazgo, además de las alcabalas que eran una contribución interior, todos estos establecidos por la Real Hacienda de España.

El monopolio ejercido sobre el comercio exterior, repercutió en el comercio interior, especialmente con la creación de la alcabala, en 1554, que afectaba a todas las personas, excepto a los indios y otras clases privilegiadas. Su cuantía fué elevándose gradualmente hasta llegar al seis por ciento sobre el importe de las operaciones mercantiles.

Los privilegios comerciales fueron, naturalmente, a favor del Estado, el cual ejerció el control sobre los precios, impidiendo la libre competencia, mediante el funcionamiento de sus "estancos", que monopolizaban la mayor parte de los productos del comercio.

Catorce años después de la conquista, se fundó la Primera Casa de Moneda, cuyas piezas de metal acuñado sirvieron entonces de valioso instrumento en las transacciones mercantiles. La moneda aunque acuñada rudimentariamente, dió nuevo vigor al comercio, aunque subsistió el trueque, generalmente con maíz, hasta principios del siglo XIX. Este nuevo y necesario instrumento, la moneda, reportó a la Real Hacienda la enorme ventaja de recaudar mejor los impuestos y demás gravámenes establecidos.

Este tipo de comercio se inicia en el siglo XVI, con el transporte marítimo de España a su colonia, mediante barcos que transportaban las mercancías y productos; y posteriormente se incrementa con el tráfico establecido con Manila, a través de su Nao, que solo llegaba dos veces al año, con un cargamento compuesto principalmente de muselinas, telas pintadas, camisas de algodón, especias y aromas, llevando a su regreso, barras de plata, cochinilla y cacao.

Como tenía que suceder, los grandes comerciantes de la ciudad, los más poderosos, utilizando casi siempre maniobras reprobadas

bles, lograban tener el monopolio de casi todos los productos - llegados de ambos mares, imponiendo arbitrariamente su precio y desplazando de modo gradual a sus competidores de menor fuerza económica. Así se produce la concentración, en unos cuantos, de la actividad comercial, que va decayendo poco a poco a final de la Colonia.

MEXICO INDEPENDIENTE.

En este panorama de depresión mercantil, casi nada prometedor, - se inicia la vida independiente de nuestro país. No obstante el cambio trascendental, en lo económico y comercial la situación se hace cada vez más difícil, debido a muchas causas, principalmente a la falta de industrias y la escasez de productos agrícolas y materias primas. El comercio resentía la muy baja producción, a lo que se aunaba la carencia de fáciles comunicaciones y de seguridad en los caminos.

En 1818 surge una parcial recuperación aunque el desarrollo del comercio sigue frenado por el constante aumento de las alcaballas y otros impuestos.

Sin embargo, posteriormente, el período independiente comienza a marcar un cambio en la vida económica, ya que tratará de romper también el monopolio ejercido hasta entonces por España, en el terreno comercial.

El comercio sigue desarrollándose en estos años, aunque sin -- las necesarias garantías. Otro freno que soportaba, lo constituía la supervivencia de los estancos, de los cuales el principal era el del tabaco, el más productivo desde antaño.

Para impulsar el crecimiento del comercio, el Estado fomenta el ramo destinado a la provisión de los productos de consumo necesario.

En 1821 se permite la libre entrada de cualquier producto que sea necesario, lo cual representa un cambio trascendental en la política comercial y económica.

Sin embargo, en realidad, el comercio de esta época era eminentemente de carácter proteccionista y esto creó las bases para el nacimiento de la industrialización del país, fundándose el Banco de Avño, encargado de financiar la producción con el fin de satisfacer las necesidades crecientes de aquella actividad.

Luego vino un cambio de política, prohibiéndose la importación de mercancías extranjeras, lo que motivó graves conflictos entre el interés nacional y el del exterior, prevaleciendo el primero, pues los comerciantes nacionales se acogieron naturalmente a las leyes proteccionistas.

Posteriormente, las condiciones cambiaron radicalmente. Se volvió a permitir la importación de mercancías extranjeras, cuya demanda aumentaba día a día y así surgieron las grandes inver--

siones de capitales ingleses, franceses y alemanes, que controlaron el comercio al mayoreo, en diversos ramos, quedando el de menudeo en manos de los españoles y de algunos nacionales.

La mayoría de los mexicanos veía ya no con indiferencia sino -- con desprecio la actividad comercial.

Con la Constitución de 1857 y las leyes de Reforma que se le incorporaron, se sienta la base del desarrollo general del país.- El liberalismo en que se sustentaban, favoreció directamente -- esa finalidad. Las alcabalas fueron abolidas y se modificó todo el sistema tributario.

Después, la construcción de vías de comunicación, principalmente los ferrocarriles, unida a la pacificación del país, propició notablemente el desarrollo y ensanchamiento de la actividad comercial, pero cuyos principales beneficiarios fueron los podercos inversionistas extranjeros, que controlaban el sistema -- desde la cumbre, a excepción de los españoles que en cierta medida quedaron desplazados, así como los nacionales, hacia el pequeño comercio, menos productivo.

Los principales almacenes se especializaron en ropa, lienzos y artículos de lujo importados, el primero de este tipo fundado - en 1852, fue el " Puerto de Liverpool ", fundado por un francés, creándose para competir con los comerciantes alemanes.

En 1880, hizo su entrada al comercio nacional el capital norte americano, alentado por la política proteccionista del Gobierno de México, para atraer más inversiones extranjeras, las cu les crearon auténticos monopolios, en sus respectivos ramos.*

II.4 NACIMIENTO Y DESARROLLO DEL AUTOSERVICIO

La evolución del modo de producción capitalista lleva consigo - necesariamente una centralización y una concentración de capi- tal, ya que un elevado número de pequeñas empresas es eliminada en la competencia por un pequeño número de grandes empresas que controlan una fracción cada vez mayor de capital, del trabajo y de la producción en sectores industriales.

La concentración de capitales que resulta de la competencia co mercial ha tomado diferentes formas, encontrándose entre ellas las siguientes:

Las tiendas por Departamentos que surgieron en Estados Unidos - por primera vez en el decenio de 1860, una década aproximada--- mente más tarde de su aparición en Europa, siendo posibles gra- cias al crecimiento de las ciudades y a los progresos en los -- transportes urbanos.

Poco después surgieron las casas de pedidos por correo, como -- Montgomery Ward y Sears Roebuck (1886) que tuvieron éxito en --

las aldeas rurales y en las poblaciones pequeñas, porque podían ofrecer más mercancías distintas y mejores precios que las de las tiendas generales para la población campesina, siendo posible su aparición alrededor de estas fechas por la terminación de las vías ferroviarias y por las mejoras introducidas en el servicio postal rural."

Durante el decenio de 1920 se inició otra tendencia importante en el comercio, consistente en la rápida expansión de organizaciones de cadenas de tiendas." Durante esta década las organizaciones de cadenas de tiendas incrementaron su participación en las ventas totales al por menor de un 5% aproximadamente, a cerca del 30%.

El rápido crecimiento durante todo este período y posteriormente debido a que la nación estaba siendo más urbanizada y las grandes áreas urbanas permitían que las organizaciones en cadena realizaran cuantiosas economías en la adquisición, almacenaje, entrega y publicidad. Estos ahorros hicieron posibles precios más bajos, que estimularon aún más las ventas.

La innovación principal en el comercio al por menor, realizada en el decenio de 1930 fué el supermercado.

* (13) El Supermercado como se definió anteriormente es un esta

*(13) De aquí a la página 56 , está basado en las ideas de M.M. Zimmerman, Ob, cit. p.p. 19-203.

blecimiento de ventas al detalle con muchas secciones en las que se venden comestibles y otras mercancías, con un espacio para estacionamiento de coches y con el sistema de autoservicio.

Esta definición fué aceptada tanto por el gobierno como por la industria desarrollándose conforme iba adquiriendo más importancia el funcionamiento y el tamaño del supermercado.

En más de un aspecto podemos decir que el predecesor del supermercado en el comercio americano fue la vieja factoría o almacén rural desarrollado en proporciones gigantescas, las mercancías estaban a la mano y los clientes podían llevárselas o dejarlas, y lo mismo podían comprar un sombrero, que verdura o jamón.

En estos primitivos supermercados se podía conseguir todo lo que la gente necesitaba. Al igual que en los viejos almacenes, el supermercado de hoy no tiene límites en cuanto a las mercancías que puede ofrecer, vende cualquier cosa y tal como ocurría antiguamente, su variedad de productos es uno de los atractivos del moderno supermercado. Si a éstos se le aumenta buenos precios, la combinación es irresistible.

Pocos fueron los economistas o los expertos en distribución que comprendieron realmente el significado del Supermercado. Todos se aferraban al ansioso deseo de que éste, fuera solamen

te una novedad que necesariamente tenfa que desaparecer. Sin em bargo, pronto se convencieron de que el movimiento del Supermerca dado crecerfa y prosperó a expensas de todos los demás comer--- ciantes del ramo, ya que los Supermercados acaparaban al público; y no tuvieron otra alternativa que incorporarse a la nueva corriente, adoptando sus métodos.

Los mayoristas seguían también con interés los progresos de los supermercados, ya que contribuyeron a la apertura de otros nuevos, entrando en escena de diferentes maneras: Uniéndose con -- algunos empresarios de supermercados independientes, sobre una base cooperativa para suministrar mercancía a un precio más --- bajo de lo corriente, comprando una parte de la propiedad y covirtiéndola en principal abastecedora con lo que obtenía doble beneficio y metiéndose en el negocio del Supermercado abiertamente o utilizando un seudónimo.

Los detallistas independientes contaban con una amarga experien cia, sentían por el supermercado un temor y un odio mayores que los que habían manifestado con respecto a las cadenas.

En un principio intentaron como remedio conseguir la aplicación de medidas legales, pero los supermercados ya habían conseguido el favor del público. Por ello muchos detallistas fueron poco a poco convirtiéndose en empresarios de supermercados, o ingresaron en grupos más progresistas, voluntarios y cooperativos.

También el fabricante sintió un profundo interés en sopesar -- las potencialidades presentes y futuras del supermercado, como instrumento de ventas en masa. Había podido darse cuenta de lo capaz que era el supermercado de mover rápida y económicamente las mercancías que le administraba.

Algunos fabricantes habían estudiado con serenidad la potencialidad de los supermercados, viendo que, uno sólo de estos mercados atraía a más de 25 000 clientes por semana, haciendo llegar a las casas de los consumidores los productos que fabricaban, con un costo menor que el conseguido por otras eficientes organizaciones. Lo que más impresionó al fabricante fué que -- los supermercados habían mostrado hasta entonces poco interés por las marcas particulares concentrando mas bien sus esfuerzos, en estimular las ventas de los productos que eran objeto de publicidad. Esto era muy importante para sus futuros planes ya que las marcas nacionales estaban desempeñando un papel predominante en los programas comerciales.

En medio de todo aquel clamor levantado en torno suyo, los supermercados, ya sabían que tenían de su parte al consumidor y lo que más les interesaba era continuar sirviéndole ya que estaban prestando una contribución definitiva a la tarea del ama de casa, ayudándole a resolver sus problemas más presupuestarios.

Hasta la apertura del supermercado, el ama de casa americana - había sido la compradora de comestibles más solicitada del mundo, los diferentes tenderos competían unos con otros en ofrecerles servicios de entrega y todas aquellas comodidades que - más pudieran facilitarles las compras. Las amas de casa se olvidaban de todas aquellas facilidades para poder elegir por sí mismas y llevarse sus mercancías, siendo la mayor atracción el precio. La compradora al salir del Supermercado, podía darse - cuenta, de manera bien tangible, de los ahorros que había hecho y que éstos eran en beneficio tanto de su familia como para ella.

En el Supermercado se hallaba, por primera vez un tipo de tienda en la que se le dejaba en libertad. Todos los artículos --- exhibían su precio claramente, podía aceptarlo o rechazarlo -- sin interferencia y sin presiones, era dueña de sí misma, sin la influencia del dependiente o del propietario.

La disposición del Supermercado era favorable al sistema de autoserivicio. El consumidor se encontraba con un despliege sin - precedentes de mercancías abundantes. Cogía un carrito o cesto a la entrada, con lo que era muy cómodo ir de montón en montón y de sección en sección de artículos.

Aquella libertad y facilidad de elección elevaba el promedio - de compra por consumidor en el Supermercado dándose cuenta el

empresario, de que el consumidor, cuando se le dejaba en libertad adquiría por sí mismo mucho más de lo que hubiera sido capaz de venderle el mejor dependiente detrás de un mostrador. - Los adelantos de la industria del Supermercado hicieron una -- virtud de lo que al principio había parecido una necesidad.

Sin duda alguna, la apertura de los primeros Supermercados estimuló la imaginación de los comerciantes de la alimentación - como nunca la habían hecho sus antecesores, mayoristas, detallistas y las cadenas de establecimientos, sintieron curiosidad por ver si el nuevo sistema de distribución era una maravilla, deseando adquirir mayor información posible. Muchos intentaron adoptar el sistema de autoservicio; algunos fracasaron, - pero los comerciantes de tipo medio que iniciaron sus operaciones con este sistema, tuvieron éxito.

Nuevos mercados comenzaron a abrir sus puertas, dando principal importancia a los precios, al autoservicio y a la exhibición de marcas conocidas en toda la nación. Como podemos ver - el supermercado con su nuevo sistema de autoservicio se había impuesto sobre las demás tiendas en todo el territorio de los Estados Unidos.

Las organizaciones de tiendas en cadena, se dieron cuenta de - lo que significaba el nuevo sistema del autoservicio y poco a poco fueron imitando a los supermercados al convencerse de que, las

características del autoservicio, les producían mayor clientela y, consecuentemente mayores utilidades.

En 1937 la joven industria del supermercado iba tomando forma.- La técnica del autoservicio de los almacenes y la influencia sobre el consumidor, han dado ya la vuelta al mundo. Este sistema ha penetrado en 52 naciones de los Hemisferios Oriental y Occidental. El autoservicio empezó su penetración mundial poco después de la Segunda Guerra Mundial.

Muchos visitantes fueron a los Estados Unidos de América, para aprender cosas sobre el autoservicio. Tenían mucho interés en saber, por sí mismos, porqué resultaba tan atractivo para el público americano y si sería posible implantarlo en sus países respectivos.

Los primeros visitantes procedían principalmente de Europa: Suecia, Suiza, Bélgica, Holanda, Francia e Inglaterra. Todos ellos se fueron impresionados y algunos con la determinación de imitar la forma de autoservicio de supermercados, adaptándolos al sistema económico de sus países y a la idiosincracia de sus gentes.

El autoservicio fué ganando impulso, no sólo a causa de las visitas de los comerciantes a Estados Unidos, sino por el movimiento hacia una Asociación Internacional de Distribución Alimenticia, que celebró su primer congreso en París en 1950 con -

gran éxito, repitiéndose en Bélgica en 1953.

Estos congresos prepararon el camino para una mayor conciencia internacional del autoservicio y como resultado de éstos se fundó la Asociación Internacional Permanente de Distribución Alimenticia con sede en París, siendo el señor Henry Toulouse su primer presidente.

Otro factor importante en el desarrollo del autoservicio en el mundo, es la labor constructiva internacional llevada a cabo -- por una de las más grandes compañías americanas " La Nacional - Cash Register Company ", que ha hecho un importante esfuerzo de ser partidario del autoservicio dándolo a conocer en todos los países. Al preparar futuros campos para sus propios productos, familiarizó a los comerciantes de todo el mundo con las economías del autoservicio, así como sus técnicas y con su fundamento mecánico.

El autoservicio ha adquirido mucha aceptación en países tan remotos como Nigeria, Africa Occidental, Australia, Nueva Zelanda, Turquía, Líbano, Irak, Japón, Málaga y Filipinas.

Después de los Estados Unidos, el mayor desarrollo del autoservicio ha tenido lugar en Europa; sin embargo, allí el desarrollo del autoservicio se ha visto influido por otros factores - distintos a los de América.

Los países europeos son más pequeños en extensión y las ciuda-

des cuentan con varios siglos de existencia, saturados de edifi-
caciones y superpoblados.

Esto quiere decir que los emplazamientos para los nuevos auto-
servicios, son escasos y de tamaño limitado, por lo tanto el --
mercado de tipo medio en Europa es de 300 a 1 000 pies cuadra--
dos; no obstante, en algunos países se han montado grandes mer-
cados con gran éxito, pero éstos no son muy abundantes.

El transporte también es una limitación para el autoservicio ya
que la mayor parte de la gente de la clase media no tiene coche,
por lo que el ama de casa va de compras a pie o en algún trans-
porte público, lo que establece una limitación a sus compras.

Dos factores influyeron a que el autoservicio no invadiera Euro-
pa a un ritmo acelerado:

- a) Falta de refrigeración y
- b) el preempaqueado de las mercancías.

En Europa la refrigeración no está tan extendida en los hogares,
como en Estados Unidos, por lo que el consumo y las ventas de -
los artículos perecederos son limitadas.

El uso del empaquetado como instrumento para favorecer las ven-
tas limitó la distribución europea, ya que los artículos comes-
tibles más importantes siempre se han vendido a granel.

Lo que más sorprende a los que experimentan el autoservicio en
Europa, es que, ya se trate de establecimientos grandes o peque

nos, las ventas aumentan automáticamente y nunca disminuyen.

El volumen de ventas guarda proporción, por lo general, con el tamaño del mercado. Si un establecimiento de autoservicio hace un volúmen semanal de 3 000 a 4 000 dólares, ya se le considera de gran volúmen.

En cuestión de volúmen de ventas, Suiza constituye una notable excepción, pues, en este país, los pequeños establecimientos de autoservicio, que en Estados Unidos serían considerados como -- tiendas de barriada logran el fenomenal volúmen de 15 000 a --- 20 000 dólares semanales.*

En síntesis es notorio que a pesar de las costumbres que imperan en muchos países los fabricantes y comerciantes se han dado cuenta de que el autoservicio es la mejor técnica en el comercio al menudeo, ya que las viejas tradiciones para la venta al menudeo van desapareciendo y el sistema de autoservicio se expande en - todo el mundo.

Una vez desarrollado el autoservicio en los Estados Unidos y en Europa, se vino a imponer este nuevo sistema en México.

"En 1946, El Presidente de la República, General Manuel Avila -- Camacho publicó en el Diario Oficial el decreto que autorizaba el establecimiento de lonjas de distribución en el Distrito Federal, de artículos de consumo necesarios por el sistema de venta tradicional; ya que desapareció el regateo debido a que el -

autoservicio no daba lugar a este tipo de comercialización, dando como resultado la fijación de precios.

En marzo de 1946 apareció la primera tienda de autoservicio en México denominada SUPERMERCADOS, S.A. (SUMESA), en un principio este sistema de distribución para la venta de abarrotes, comestibles y ultramarinos no fué aceptado, debido a que el público consumidor equivocadamente consideraba que los precios eran más elevados que en otros comercios, teniendo el negocio pérdidas - porque sus ventas eran muy bajas y no lograban utilidades.

Sin embargo, el autoservicio fué aceptado rápidamente, debido a que los clientes se dieron cuenta de que los precios eran más bajos.

En 1947 esta negociación contaba con ocho autoservicios, apareciendo una competidora denominada " Central de Mercados ", S.A., que inauguró su primer autoservicio en octubre de 1946.

En 1957 se creó Central de Ropa, S.A., que hoy es conocida como Aurrerá, incluyendo dentro de sus mercancías ropa y enseres para el hogar. En 1959 aparece Mercados Nacionales, S.A. y Mini--max.

Otras cadenas que hicieron su aparición en los sesenta debido - al éxito que lograron las anteriores, fueron Superdescuento, S.A. en 1960, Gigante en 1962 y De Todo en 1969.

El sistema llevado a empresas establecidas como Comercial Mexi-

cana, El Centro Mercantil, Blanco y otras a realizar adaptaciones en sus instalaciones para funcionar como tiendas de autoservicio abriendo más unidades con las nuevas características del sistema."(14)

Un grupo más de tiendas de autoservicio son las tiendas oficiales, siendo ésta una prestación mas para los empleados de estas dependencias, como son las del I.M.S.S., S.H.C.P., I.S.S.S.T.E., S.A.H.O.P., S.I.C., D.D.F., y Sistema de Tiendas U.N.A.M. entre otras.

Igualmente se encuentra incorporada al sistema de autoservicio la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), que básicamente atienden las necesidades de la clase baja, encontrándose principalmente en estas tiendas artículos básicos.

También hay grandes centros comerciales que agrupan a varios supermercados de tiendas mixtas de abarrotes, ropa y enseres para el hogar, tiendas de muebles, tiendas especializadas en ropa, encontrándose en el mismo lugar establecimientos comerciales -- que ofrecen servicios complementarios proporcionando al usuario comodidad. En México existen tres centros comerciales: Plaza --

(14) Basado en la investigación de Salinas Contreras Agustín, -- Breves Consideraciones sobre el Desarrollo de los Supermercados, Seminario de Investigación Administrativa para Obtener el Título de Lic. en Administración, Escuela de Comercio y Administración de la U.N.A.M. México, 1964.

Satélite, Plaza Universidad y Perisur.

El sistema de autoservicio ha sido una forma positiva que el público ha aceptado como una forma práctica y útil de realizar -- sus compras en el Distrito Federal y en algunas ciudades del -- país, esta práctica se ha convertido en la más usual y cómoda - que se utiliza hasta la fecha en la gran mayoría de los países del mundo.

II.5 ANTECEDENTES DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO U.N.A.M.

Como vimos en el punto anterior el sistema de tiendas de autoservicio se vino a imponer definitivamente en México, apareciendo - primero los supermercados en el sector privado y posteriormente en el sector público, contándose entre éstos las tiendas de auto servicio de la U.N.A.M.

* (15) El sistema de tiendas de autoservicio U.N.A.M., se consti-
tuyó en febrero de 1978, una ubicada en Ciudad Universitaria con
superficie de 3 919 metros cuadrados en ventas, 200 metros cua-
drados en cámaras de refrigeración y 1 000 metros cuadrados en -
almacenes.

Otra de las tiendas se encuentra en Acatlán que corresponde a -

* (15) El punto II.5 fué tratado en entrevistas personales con
el Gerente General del Sistema de Tiendas de Autoservi-
cio U.N.A.M.

San Mateo, Edo. de México, con superficie en piso de ventas de 8 904 metros cuadrados, 320 metros cuadrados en cámaras de refrigeración y 1 280 metros cuadrados en almacenes.

En el momento que se realizó la presente investigación estaba en construcción la tercer tienda que se ubica dentro del campo universitario al oriente de Ciudad Universitaria, que cuenta con 8 529 metros cuadrados en piso de ventas, 400 metros cuadrados en cámaras de refrigeración y 1 509 metros cuadrados en almacenes.

Dichas tiendas ofrecen al consumidor una gran línea de productos como son: abarrotes, comestibles, abarrotes no comestibles, frutas y verduras, carnes rojas, pescados y mariscos, salchichonería y lácteos, despensas, farmacia, artículos del hogar y jardinería, línea blanca, ferretería, juguetería, deportes, papelería, discos, libros, revistas, ropa para damas, niños, jovencitas, caballeros y niños, bebés, blancos, equipaje, perfumería y regalos.

Una política de esta tienda es la de exigir una credencial al consumidor que desee comprar en ellas, con el fin de identificar a los verdaderos derechohabientes e impedir la entrada a los que no lo son. Este sistema de tiendas se originó, debido a la petición que hicieron los empleados de la Universidad Nacional Autónoma de México a la Institución a través de su sindica-

to, tomándose en cuenta esta solicitud en la revisión del contrato colectivo de trabajo que se hizo de acuerdo con la Secretaría General Administrativa, no existiendo referencia jurídica. Desde que inició sus operaciones las tiendas empezaron a vender los artículos arriba mencionados, incluyendo las líneas de muebles y zapaterías en la tienda de Acatlán en marzo de 1983, y por razones de espacio no las han incluido en la tienda de Ciudad Universitaria.

Su marco de competencia son las tiendas sindicales del sector público y las del ejército, calificándose como la mejor a la tienda de la Universidad Nacional Autónoma de México, ya que sí cumple con una verdadera labor social, puesto que tiene los precios más bajos del mercado y es la mejor surtida, la información antes mencionada es con fundamento en chequeos de mercado que realiza el personal de la antes mencionada tienda, con el fin de mantener sus precios en las condiciones mencionadas, --- mismos que comprobé.

C A P I T U L O I I I

ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA TIENDA DE

AUTOSERVICIO U. N. A. M.

III. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO U.N.A.M.

Después de analizados los antecedentes del supermercado y en especial los del sistema de Tiendas de Autoservicio U.N.A.M., a continuación analizo los objetivos, estructura y funciones de la tienda en cuestión.

III.1 OBJETIVO.

El sistema de Tiendas de Autoservicio de la U.N.A.M., no persigue el lucro, proporciona todas las cosas que permiten satisfacer las necesidades de consumo del derechohabiente, basándose en el sistema en el autoservicio.

El derechohabiente elige y se sirve por sí mismo, de tal manera que cada producto resulta identificable y más fácil de controlar su calidad y precio, ya que al llevar el importe marcado -- permite al propio derechohabiente vigilar sus compras.

Por lo tanto, la finalidad propia de la tienda de autoservicio U.N.A.M. es fortalecer el salario de los trabajadores universitarios ofreciéndoles un surtido permanente, principalmente de artículos de primera necesidad a precios más bajos que el merca

do en general.

Razón por la que la tienda sólo trabaja con márgenes de recuperación de gastos y no con márgenes de utilidad, a fin de no desviarse del objetivo marcado, manteniéndose en punto de equilibrio.

III.2 ESTRUCTURA ORGANICA.

Una vez determinado el objetivo, vemos que las funciones o los puestos de una empresa se encuentran indicados en una gráfica de organización que se denomina " organograma ". En la página - 84 se presenta el correspondiente de la Institución que se estudia y que está integrado por los niveles jerárquicos que se consideraron pertinentes para cumplir con todas las funciones que se asignan.

Es un organograma mixto porque representa la estructura de la organización utilizando combinaciones verticales y horizontales. Los tipos de organización que se adoptan en la tienda son los siguientes:

TIPO LINEAL.- De éste se observa la autoridad y responsabilidad con el propósito de que no exista confusión entre los jefes y subordinados.

TIPO FUNCIONAL.- Por lo que respecta a éste, se tomará en cuen-

ta lo referente a la división de las actividades que en el sistema se realizan, con el objeto de que para cada función se tendrá a una persona idónea para ejecutarla.

III.3 FUNCIONES PRINCIPALES.

Después de haber señalado la estructura orgánica del sistema de tiendas U.N.A.M., vemos que la administración y dirección del sistema descansan sobre la responsabilidad del Consejo de Administración, Gerencia General, Gerencia de Administración, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Adquisiciones y Gerencia de --- Tiendas, describiendo brevemente las funciones correspondientes.

CONSEJO DE ADMINISTRACION.

* (16) Constituye en la Administración, un órgano de alta jerarquía, ocupando el primer nivel dentro de la organización del sistema de Tiendas de Autoservicio U.N.A.M., debido a que cuenta con facultades muy amplias para dirigir las actividades de la empresa, y por las decisiones que toma le corresponde:

* (16) El punto III.3 está basado en el Manual de Organización - Interno del Sistema de Tiendas de Autoservicio U.N.A.M. 1983.

- 1.- Seleccionar a la persona que fungirá como Gerente General y vigilar constantemente su actuación.
- 2.- Emitir su opinión en el momento apropiado para aumentar o disminuir el capital social.
- 3.- Determinar en el momento apropiado para acrecentar el negocio, como en el caso de que se crearan otras sucursales -- (tiendas).
- 4.- Solicitar financiamientos.
- 5.- Convocar a juntas mensuales para aprobar los estados financieros.
- 6.- Acordar las políticas de operación.

GERENTE GENERAL.

Ocupa el segundo nivel dentro de la organización del sistema de Tiendas U.N.A.M., y es el indicado de dirigir el negocio hacia el buen camino para alcanzar los objetivos fijados. Las funciones inherentes a éste son:

- 1.- Dictar las políticas, vigilar que éstas se cumplan y ver que se alcancen los objetivos y metas fijadas.
- 2.- Dictar los planes de trabajo para el debido funcionamiento de las tiendas.

- 3.- Determinar, proponer y dirigir los programas de trabajo de las Gerencias de: Administración, Operación, Adquisiciones y Gerencias de cada una de las tiendas.
- 4.- Dictar los lineamientos y políticas a las Gerencias para que ayuden al desarrollo y elaboración de sus programas.
- 5.- Supervisar las actividades de los Gerentes de: Administración, Operación, Adquisiciones y Gerencias de cada una de las tiendas que se apeguen a los programas de trabajo.
- 6.- Coordinar con la Gerencia General y con la Gerencia de --- Administración la elaboración del presupuesto.
- 7.- Presidir las reuniones del Consejo Valuador de Precios.
- 8.- Procurar los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para el desempeño de las funciones sustantivas.
- 9.- Recabar la autorización del Secretario General Administrativo para transferencias, ampliaciones y modificaciones al presupuesto.
- 10.- Autorizar los diferentes pagos de acuerdo al presupuesto fijado.
- 11.- Acordar periódicamente con el señor Secretario General Administrativo de la U.N.A.M.
- 12.- Firmar los cheques para los pagos a proveedores.
- 13.- Representar a la U.N.A.M. ante la Secretaría de Comercio,-

Por medio del Comité Consultivo de las Tiendas del Sector Público.

- 14.- Atender directa y personalmente las sugerencias del público derechohabiente.
- 15.- Sugerir nuevas líneas de productos y ampliación de las -- existentes.
- 16.- Preparar mensualmente toda la información relativa a la - operación y administración de las tiendas, y presentar este informe al Consejo de Administración y a la Secretaría General Administrativa.
- 17.- Atender las disposiciones que emanan del Consejo de Administración.
- 18.- Visitar las tiendas dos veces por semana.
- 19.- Atender todo lo relacionado con los asuntos laborales a - través de las Delegaciones sindicales de cada tienda y -- cuando sea el caso con el Comité Ejecutivo.
- 20.- Vigilar que se observe el convenio especial que rigen las relaciones laborales en las tiendas, y el Contrato Colectivo de Trabajo.
- 21.- Acordar semanalmente con cada uno de los Gerentes.
- 22.- Presidir las juntas mensuales y extraordinarias de las Ge

rencias.

- 23.- Coordinar con el Auditor Interno las revisiones a las diferentes áreas del Sistema y aplicar las medidas pertinentes.
- 24.- Presentar a la Secretaría General Administrativa nuevos proyectos para la ampliación y reforzamiento de los servicios ya existentes.
- 25.- Coordinar con la Dirección General de Personal, Proveeduría y Servicios Médicos los programas de abasto de mercancía que en forma periódica le sean solicitadas a las tiendas.
- 26.- Coordinar con la Dirección de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia las compras de aves para el programa de fin de año.
- 27.- Coordinarse con el Director de Obras para las modificaciones a las construcciones existentes y para el desarrollo de nuevos proyectos de locales y tiendas.
- 28.- Asistir a las reuniones de la Comisión Interna de Administración con carácter de vocal de la misma.

SUBGERENCIA GENERAL.

Ocupa el tercer nivel dentro de la Organización del Sistema de Tiendas U.N.A.M., sus funciones son:

- 1.- Coordinar y evaluar de común acuerdo con la Gerencia General los resultados de la operación de cada una de las --- tiendas, y proporcionar a la Gerencia General la informa-- ción relevante que coadyuve a la toma de decisiones, im-- plantación de programas y políticas.
- 2.- Proponer a la Gerencia General los cambios y movimientos - que consideren pertinentes para mejorar la estructura y -- funcionamiento e imagen interna y externa de las tiendas.
- 3.- Representar a la Gerencia General en los casos que ésta lo solicite.
- 4.- Suplir al Gerente General en su ausencia.
- 5.- Acordar periódicamente con el Gerente General y ejecutar - sus resoluciones.
- 6.- Asistir a las reuniones de Consejo Valuador de Precios.
- 7.- Supervisar que las disposiciones de la Gerencia General se cumplan.
- 8.- Informar a la Gerencia General sobre las demás actividades

que ésta le encomiende.

- 9.- Coordinar las compras de los activos fijos y consumos internos.
- 10.- Fungir como Secretario del Consejo de Administración.
- 11.- Controlar al Departamento Central de Vigilancia a que de servicio a las tiendas.
- 12.- Recabar de las Gerencias y de cada tienda los datos para la elaboración de los informes mensuales al Consejo de Administración.
- 13.- Acordar periódicamente y recabar información, escritos de los Gerentes de Operaciones, Administración y Adquisiciones y presentarlos comentados una vez por mes a la Gerencia General.
- 14.- Asistir como suplente a las juntas del Comité Consultivo de las tiendas del Sector Público en la Secretaría de Comercio.
- 15.- Hacer visitas a las tiendas una vez por semana y recabar informes de los Gerentes asignados a cada unidad así como mantener al tanto a la Gerencia General del resultado de esas visitas.
- 16.- Proponer de común acuerdo a las Gerencias, cursos de capacidad

tación y de actualización de conocimientos para los empleados de las tiendas.

- 17.- Coordinar la elaboración de los presupuestos anuales de compras, ventas y gastos de las tiendas en coordinación con las diferentes áreas del Sistema.
- 18.- Proponer a la Gerencia General los contenidos de las des--pensas, así como establecer las negociaciones para la adquisición de las mercancías que la componen.

GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.

Ocupa el cuarto nivel dentro de la Organización del Sistema de Tiendas U.N.A.M., dirige, controla y coordina los recursos humanos, técnicos y materiales bajo su responsabilidad asegurando -- que las políticas y objetivos establecidos se cumplan con eficiencia, sus funciones son:

- 1.- Coordinar las actividades de los Departamentos de: Contabilidad, Sistemas y Registro de Compras, Tesorería, Personal, Nómina, Servicios Generales Administrativos, Presupuesto y Análisis Financiero.
- 2.- Analizar las desviaciones y sugerir las medidas correctivas.

- 3.- Mantener actualizados los requisitos contables y la presentación oportuna de los estados financieros.
- 4.- Supervisar que diariamente se efectúe el depósito bancario del importe de la venta.
- 5.- Firmar mancomunadamente con el Subgerente General o Gerente General, los cheques para los pagos a proveedores.
- 6.- Verificar que sea adecuada la guardia y custodia de Valores que deberá manejar la tienda para su buen funcionamiento.
- 7.- Supervisar la eficiencia de los servicios administrativos que demanda el sistema de tiendas.
- 8.- Autorizar los gastos menores de las áreas a su cargo.
- 9.- Proporcionar a las Gerencias la información que establezcan los sistemas.
- 10.- Acordar periódicamente con los responsables de las áreas que integran esa Gerencia.
- 11.- Proponer el Ante-proyecto de presupuesto de la Gerencia General.
- 12.- Sugerir a la Gerencia General las transferencias, modificaciones o ampliaciones del presupuesto autorizado.

- 13.- Atender las disposiciones que emanen de la Gerencia General y supervisar que éstas se cumplan.
- 14.- Informar a la Gerencia General sobre las actividades inherentes a su cargo.
- 15.- Coordinar y supervisar los trabajos del sistema de control por computadora y mantener contacto permanente con el Centro de Servicios de cómputo.
- 16.- Facilitar cuando así se lo soliciten los demás gerentes. - datos estadísticos de sus áreas correspondientes.
- 17.- Proporcionar mensualmente a la Subgerencia General los datos informativos necesarios para la elaboración del informe al H. Consejo de Administración.
- 18.- Supervisar en los meses de enero a julio de cada año la -- toma de inventarios físicos.

GERENCIA DE OPERACIONES.

Ocupa el cuarto nivel dentro de la organización del sistema de - Tiendas U.N.A.M., es la encargada de coordinar, dirigir y supervisar los recursos humanos y materiales necesarios para la debi da operación de las tiendas, sus funciones son:

- 1.- Dirigir las actividades de todos los departamentos, que in

tervienen en la operación de las tiendas.

- 2.- Vigilar el buen funcionamiento de las máquinas, instalaciones y activos fijos que se encuentran en cada una de las tiendas.
- 3.- Vigilar que el marcaje de los artículos de exhibición, -- limpieza y acomodo sean los correctos en cada una de las tiendas.
- 4.- Visitar dos veces por semana cada tienda, supervisar que se ejecuten y obedezcan los objetivos y políticas.
- 5.- Acordar semanalmente con cada uno de los Gerentes de las tiendas.
- 6.- Evaluar periódicamente el trabajo de cada uno de los Gerentes de tienda.
- 7.- Proponer a la Gerencia General los programas especiales en las diferentes temporadas del año que marque el calendario comercial.
- 8.- Tramitar con la Gerencia de Administración todo lo referente a los recursos humanos.
- 9.- Coordinarse con la Gerencia de Adquisiciones, para todo lo relacionado con registro de precios, proveedores y boletines de oferta, así como de informarle de los espacios dis-

ponibles para renta en cada una de las tiendas.

- 10.- Solicitar a la Gerencia General las transferencias, ampliaciones o reducciones del presupuesto.
- 11.- Atender las disposiciones que emanen de la Gerencia General y supervisar que éstas se cumplan.
- 12.- Informar periódicamente a la Gerencia General sobre las actividades inherentes a su cargo.
- 13.- Hacer cumplir las políticas sobre el marcaje de precios, incremento de precios, ofertaciones y actualización de hojas de catálogo.
- 14.- Supervisar que los departamentos de compras de cada tienda lleven al corriente los expedientes por proveedor para la persecución de pedidos, actualización de estadísticas y observancia permanente de los sistemas de devoluciones y cambios físicos.
- 15.- Ordenar chequeos mensuales de precios en cada una de las tiendas por muestreo, con el fin de detectar anomalías en el marcaje.

GERENCIA DE ADQUISICIONES

La Gerencia de Adquisiciones ocupa el cuarto nivel y se encuen-

tra dividida en líneas de productos y CUENTA CON SEIS COMPRADORES QUE SON; Perecederos, abarrotes comestibles y no comestibles, vinos y licores y líneas generales primarias, ocasionales y ropa. Decidiendo la Gerencia de Operación que cantidad de productos se va a comprar.

Estableciendo el plazo de pago a proveedores en razón directa del artículo que se compra o sea que a mayor prioridad del artículo de consumo mayor o menor plazo para pagar.

Asimismo para las tiendas del Sector Público, se creó una Dirección en la Secretaría de Comercio que se llama Dirección de Apoyo a Tiendas del Sector Público, a través de la cual forzosamente los proveedores tienen que presentar sus artículos y sus precios para ser aprobados, consignándose por lo mismo buenos precios para las tiendas del Sector Público, siendo la Gerencia General y Gerencia de Adquisiciones las que seleccionan a sus proveedores a través del Consejo Valuador de Precios que presiden.

Dicha Gerencia de Adquisiciones ocupa el cuarto nivel dentro de la organización del sistema de Tiendas de Autoservicio U.N.A.M., teniendo además las siguientes funciones.

- 1.- Seleccionar a los proveedores por cada Departamento.
- 2.- Negociar con los proveedores con apego a los requisitos establecidos.

- 3.- Supervisar que las negociaciones que realicen sus compradores sean siempre en las mejores condiciones.
- 4.- Coordinar las diferentes actividades de cada uno de los compradores.
- 5.- Proponer a la Gerencia General el incremento de artículos en cada una de las líneas, así como las modificaciones de precios y boletines de oferta.
- 6.- Negociar periódicamente ofertas con los proveedores.
- 7.- Proporcionar cuando así se lo solicite el Gerente General, Subgerente General o a las otras Gerencias la información que le sea solicitada.
- 8.- Supervisar que las adquisiciones se realicen con estricto apego a las políticas establecidas.
- 9.- Exigir a los proveedores el cumplimiento a las condiciones estipuladas en los pedidos.
- 10.- Auxiliar en el seguimiento de mercancías a los Departamentos de Compras de cada tienda.
- 11.- Fijar los precios de venta en base a las políticas dictadas por la Gerencia General.
- 12.- Proporcionar mensualmente a la Subgerencia General los datos necesarios para la elaboración del informe al H. Consejo

jo de Administración.

- 13.- Acordar periódicamente con el Gerente de Operación para - solicitarle reportes de conducta de desplazamiento de mercancías.
- 14.- Negociar con los proveedores la presencia en las tiendas de demostradoras y promotoras.
- 15.- Negociar la renta de espacios de acuerdo al reporte proporcionado por la Gerencia de Operación de las áreas disponibles.
- 16.- Tramitar con la Gerencia de Administración lo referente a los recursos humanos y solicitar informes estadísticos de compras a proveedores.
- 17.- Solicitar a la Gerencia General las transferencias, ampliaciones o reducción del presupuesto autorizado.
- 18.- Atender las disposiciones que emanan de la Gerencia General.
- 19.- Supervisar que las disposiciones de la Gerencia General se cumplan.
- 20.- Informar a la Gerencia General sobre las actividades inherentes a su cargo.
- 21.- Distribuir con toda oportunidad a la Gerencia de Adminis-

tración y de Operación y a cada una de las Gerencias de tienda las hojas de catálogo que por incremento de precios, cambio de razón social o diferentes ajustes se hayan tenido que radicar las cancelaciones sobre las mismas y los boletines de oferta.

- 22.- Supervisar que dichos documentos no lleven errores.
- 23.- Acordar semanalmente con los Gerentes de Operación y Administración para todo lo relacionado con dichas áreas.
- 24.- Citar con tres días de anticipación al Gerente General, Subgerente General y Gerente de Operaciones, al consejo Valuador de precios haciéndole llegar anexo al citatorio la documentación respectiva.
- 25.- Elaborar los calendarios de eventos especiales y negociar en cada caso con el proveedor correspondiente las compras conducentes.
- 26.- Preparar con oportunidad las temporadas comerciales señaladas en el calendario del sector.
- 27.- Visitar una vez por mes las tiendas.
- 28.- Mantenerse informado de lo que a nivel nacional sucede con los precios de los artículos, para actuar en consecuencia de común acuerdo con la Gerencia General.

GERENCIA DE TIENDA C.U. Y ACATLAN.

Ocupan el quinto nivel dentro de la organización del sistema de Tiendas de Autoservicio U.N.A.M., para la debida operación de la tienda a su cargo, dirigen, controlan, supervisan y administran los recursos humanos y materiales, sus funciones son:

- 1.- Coordinar, supervisar y vigilar las actividades de todos los departamentos que intervienen en la operación de la tienda.
- 2.- Vigilar el buen funcionamiento de las máquinas, instalaciones y activos fijos que forman parte del equipo de la tienda a su cargo.
- 3.- Vigilar y supervisar el buen cuadraje y limpieza de la mercancía y muebles del área de ventas.
- 4.- Vigilar y supervisar el marcaje de la mercancía, cuidando de que no se cometan errores en dicha operación.
- 5.- Vigilar que la operación de remarcaje de mercancía sea siempre oportuna cuando por cambio de precios éste proceda.
- 6.- Atender el debido y correcto funcionamiento de la Sección de Cajas.

- 7.- Vigilar que la atención al público derechohabiente sea esmerada y expedita.
- 8.- Supervisar que los envíos de mercancía a las diferentes dependencias de la U.N.A.M., vayan debidamente documentados en los formularios respectivos.
- 9.- Ordenar chequeos de precios periódicos dentro de su unidad.
- 10.- Coordinarse y acordar una vez por semana con el Gerente de Operación.
- 11.- Atender a los derechohabientes personalmente cuando así éstos lo requieran.
- 12.- Enviar quincenalmente las sugerencias del buzón de la Oficina Central a la atención de la Gerencia General.
- 13.- Atender a los señores proveedores cuando éstos así lo soliciten.
- 14.- Realizar las ventas de desperdicio, huevo, cebo, hueso y cartón.
- 15.- Vigilar, controlar y distribuir a las demostradoras y promotores de los proveedores, informándoles de las políticas y reglamentos laborales de la Institución.
- 16.- Vigilar la buena presentación del personal.

- 17.- Solicitar el envío de hojas de catálogo actualizadas, bo--
letines de oferta e incremento de precios.
- 18.- Atender a la delegación Sindical local.
- 19.- Supervisar el envío diario de la valija de documentación -
a la Gerencia General.
- 20.- Ordenar la apertura y cierre de la tienda, de acuerdo a --
los horarios establecidos.
- 21.- Solicitar a la vigilancia la detención de algún cliente o
empleado en caso de hurto comprobado.
- 22.- Acordar con los miembros de las Subcomisarias de Higiene y
Seguridad, Escalafón y Admisión y la de Tabuladores, para
todo lo relacionado con éstas.*

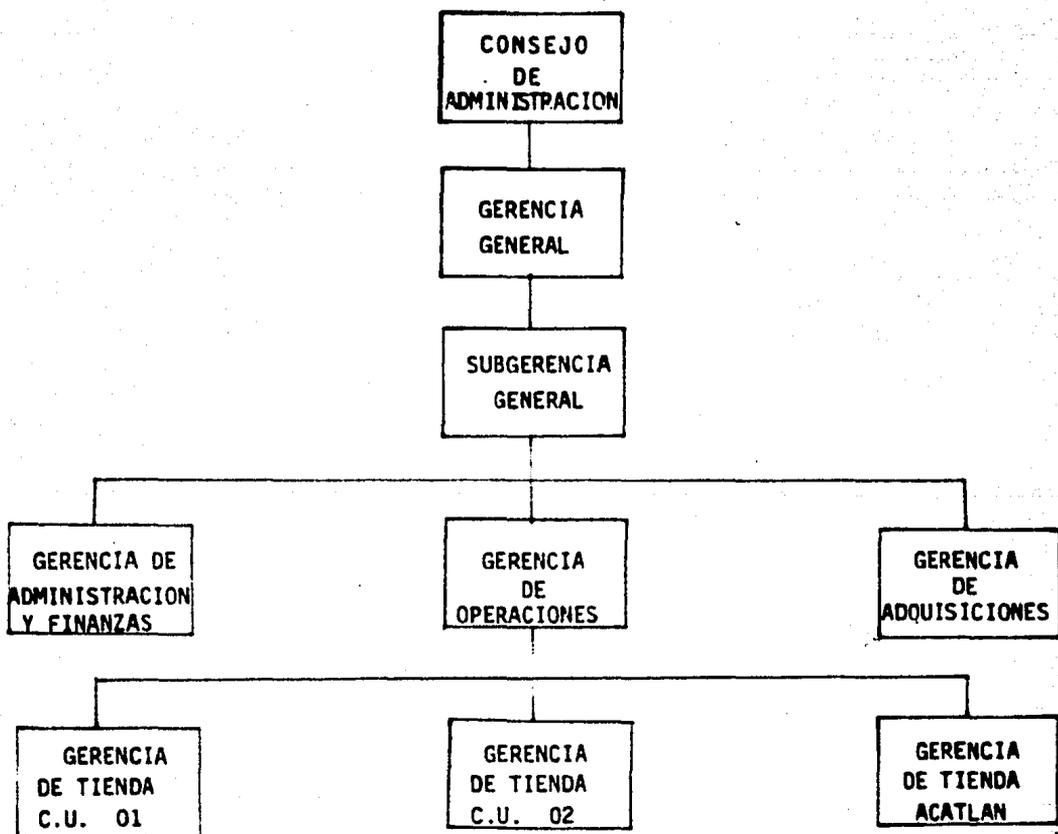
Para llevar a cabo las funciones señaladas anteriormente, -
cada departamento cuenta con manuales de procedimientos --
que señalan detalladamente una guía de actividades para la
realización de cada función.

Los manuales aludidos se clasifican en tres diferentes ---
áreas que son: compras, administración y operación. .

Por otro lado es importante aclarar que como cualquier ---
otro procedimiento los contenidos en los manuales de refe-
rencia son motivo de un programa permanente de revisión, -
análisis, modificación y adecuación según las necesidades

reales de operación.

**ORGANIGRAMA
SISTEMA DE TIENDAS U.N.A.M DE
AUTOSERVICIO**



IV. - OBSERVACIONES GENERALES DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO
U. N. A. M.

IV.- OBSERVACIONES GENERALES DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO -- U.N.A.M.

Después de haber descrito en el capítulo anterior la organización de la tienda, a continuación expongo las condiciones generales de la misma, los productos que se expenden en cada área de la tienda, así como el resultado de la investigación realizada con el fin de comprobar que la tienda mencionada cumple con su objetivo principal de abastecer a los trabajadores universitarios de los productos básicos a los precios más económicos.

IV.1.- CONDICIONES GENERALES DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO -- U.N.A.M.

El edificio e instalaciones son de calidad y apariencia similares a los edificios de tiendas de autoservicio de prestigio conocidas en la Ciudad de México, resultando adecuadas para su funcionalidad y condiciones de salubridad, incluyendo los estacionamientos con capacidad suficiente que cubre la demanda normal.

En los diferentes departamentos del piso de ventas se cuenta con personal asignado a cada uno de ellos, que tienen por objetivo -

principal mantener el nivel de existencias de mercancías, así como conservarlas debidamente ordenadas para su fácil localización. Además de lo anterior estos empleados tienen como obligación --- brindar su atención personal a los clientes que lo soliciten.

Existen además otros departamentos de servicios de atención directa a clientes cuyas funciones primordiales se transcriben enseguida:

- a) **DEVOLUCIONES.-** Este departamento atiende de martes a viernes las devoluciones de mercancías que demandan los clientes, mismas que se efectúan previa autorización del jefe de piso y jefe del departamento, contra la exhibición del ticket de compra y la etiqueta de mercancía.
- b) **PAQUETERIA.-** La función de este departamento es doble, una la de guardar los bultos o pertenencias que los clientes no necesitan dentro de la tienda y evitar que los mismos clientes intenten sustraer mercancías escondiéndolas en los bultos, bolsas o paquetes, en este mismo local se reciben en custodia o a cambio los envases vacíos de refrescos.
- c) **CAJAS.-** En la tienda ubicada en los terrenos de Ciudad Universitaria existen veinte cajas de las cuales cuatro son de las llamadas " cajas rápidas ", donde se pagan únicamente -- diez artículos y no puede pasarse con carrito.

SELECCION DE PERSONAL.

Después de describir los servicios que presta la tienda U.N.A.M., a continuación indico que la selección de los empleados de confianza es a través de la Gerencia General de la tienda, filtrado por el departamento de personal de la misma y el personal de base es propuesto por la bolsa de trabajo del sindicato. El porcentaje que se considera empleados de la Universidad asignados a la tienda es del 90% componiéndolo el 10% restante promotoras y demostradoras de las diferentes firmas comerciales.

HORARIO DEL PERSONAL.

El horario de operación de tienda en que labora el personal, abarca de las 6:00 Hrs. A.M. a las 23:00 Hrs. P.M. en que quedan totalmente cerradas las instalaciones de lunes a sábado. El horario de atención al público es de las 10:00 Hrs. A.M. a las 20:00 Hrs. P.M. de martes a sábado.

CAPACITACION DEL PERSONAL.

Por lo que respecta a la capacitación que recibe el personal que labora en la tienda U.N.A.M. es la siguiente: El personal de co

fianza recibe cursos de capacitación al inicio de su contratación, así como periódicamente, a través del Centro de Mercadotecnia Aplicada, A.C.

Una vez descrita como se lleva a cabo la selección, horario y capacitación del personal que labora en la tienda, a continuación señalo el marco laboral.

MARCO LABORAL.

Es de importancia hacer sobresalir que el marco laboral que contienen las relaciones obrero-patronales en la Universidad, y a partir de los avances y prebendas que el Sindicato ha logrado obtener a través de las revisiones contractuales no ayuda a una mejor operación de las tiendas toda vez que los trabajadores al amparo de sus derechos registran una muy baja productividad y asumen una conducta poco positiva en su trabajo.

Como ejemplo de lo anteriormente expuesto, se da el caso de los días inhábiles que por contrato existen al año y que por efecto son entre 19 y 22, los días económicos de los que goza el trabajador en número de diez días al año, las facilidades que se deben dar para sus reuniones sindicales en horas de trabajo, las licencias por diferentes motivos como gravidez, estudios, lactancia y otras, las incapacidades por enfermedades menores, las to-

terancias en entradas y salidas, las reducciones a las jornadas por trabajo especializado.

Además de lo anterior se debe tomar en cuenta las faltas injustificadas, retardos y la negligencia en el trabajo, en suma lo autorizado en el contrato colectivo de trabajo más lo que por conducta no asumen, todo este tipo de prerrogativas que no son todas las expuestas propician una conducta y una disposición -- frente al trabajo que deja mucho que desear y el reflejo obvio de todo esto es una dificultad permanente para poder llegar a un punto óptimo de servicio al público consumidor.

A continuación describo brevemente la seguridad industrial con que cuenta la tienda de la U.N.A.M.

VIGILANCIA.

La vigilancia se compone por empleados de la tienda unos vestidos de civil y otros con uniforme, así como por espejos colocados en lo alto de la pared y por medio de policías distribuidos de la siguiente manera:

Un policía a la entrada de la tienda que se encarga de vigilar -- que las personas lleven su credencial, y que no entren con objetos, hay también dos policías a la salida de la tienda, así como a la entrada de los probadores.

Con respecto al sistema contra incendios cuenta con catorce extinguidores distribuidos en toda la tienda.

IV.2.- LINEAS DE PRODUCTOS QUE SE MANEJAN EN LA TIENDA DE AUTO SERVICIO U.N.A.M.

Después de ver brevemente las condiciones generales de la tienda U.N.A.M., a continuación veremos que la línea de productos - que se maneja en dicha tienda, es de una gran variedad que aproximadamente abarca de 10 000 a 12 000 artículos entre abarrotes, mercancías generales y ropa.

Como particularidad de la tienda tiene el abastecimiento de despensas empacadas en bolsas de plástico que contienen una dotación de productos básicos como son: aceite, azúcar, papel de baño, arroz y frijol, variando otros artículos según la existencia en el mercado. Dicha despensa se entrega mensual y gratuitamente a trabajadores y profesores universitarios con la presentación del talón del pago correspondiente, de acuerdo al Contrato Colectivo de Trabajo, firmado con las autoridades de la U.N.A.M.

IV.-3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO U.N.A.M.

Una vez descrita en forma somera las líneas de los productos -- que se manejan en la tienda, en este capítulo se presentan los resultados recabados de la investigación de campo que se llevó a cabo en la tienda ubicada en Ciudad Universitaria correspondiente a la U.N.A.M., mediante la aplicación de cédulas de entrevista a los consumidores.

Los resultados obtenidos permiten aceptar o rechazar la hipótesis enunciada al principio de la investigación.

La investigación realizada mediante preguntas directas a clientes que visitan la tienda así como derechohabientes que se encontraban en la tienda, arrojó como resultado que el sistema de tiendas U.N.A.M. cumpla con su objetivo en virtud de que el 83.8% de los derechohabientes entrevistados la visiten periódicamente en lapsos diarios, semanales, quincenales y mensuales y el resto lo hace ocasionalmente, lo cual ocurre en razón de los precios bajos, no obstante que consideren incómoda la tienda, por carecer de espacio suficiente, mayores alternativas de marcas y productos y la deficiente atención y servicio que reciben del personal de la misma.

Lo anterior se resume del resultado de una batería de trece pre

guntas cuyas respuestas se transcriben a continuación:

- a) Esta tienda no difiere a las tiendas de las empresas privadas en cuanto a los días de mayor afluencia acentuando las necesidades de personal en los días de quincena o --- días de pago a empleados de la U.N.A.M. y básicamente los días sábados de cada semana como se interpreta en los cuadros 1 y 2.

CUADRO No. 1

FRECUENCIA CON QUE VISITAN LA TIENDA LOS DERECHAHABIENTES

PERIODICIDAD	No. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Diario	19	4.79
Cada tercer día	27	6.80
Semanalmente	81	20.40
Quincenalmente	127	31.99
Mensualmente	79	19.90
Ocasionalmente	64	16.12
TOTAL	397	100.00

CUADRO No. 2**DIAS DE MAYOR AFLUENCIA**

PERIODICIDAD	No. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Martes	54	13.60
Miércoles	18	4.53
Jueves	16	4.03
Viernes	40	10.08
Sábados	115	28.97
Quincenas	109	27.46
Todos los días	45	11.33
TOTAL	397	100.00

- b) La concentración de compradores en los días señalados en el inciso anterior, aunado a la falta de espacio en los pasillos y demás áreas de la tienda, así como la insuficiencia de carros de autoservicio, agravan la incomodidad que manifiestan los consumidores durante su estancia en la tienda para circular dentro de la misma, y localizar con prontitud los productos que desean adquirir, razón por la cual compran en otras tiendas, según se aprecia en los cuadros 3, 4, 5, 6 y 7 que se presentan a continuación:

CUADRO No. 3**AMPLITUD DE LA TIENDA**

EXTENSION	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
adecuada	112	28.21
inadecuada	<u>285</u>	<u>71.79</u>
TOTAL	397	100.00

CUADRO No. 4**SUFICIENCIA DE CARROS DE AUTOSERVICIO**

CANTIDAD	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
suficiente	72	18.14
insuficiente	<u>325</u>	<u>81.86</u>
TOTAL	397	100.00

CUADRO No. 5**AMPLITUD DE PASILLOS**

EXTENSION	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Amplio	38	9.57
Aceptable	123	30.98
Angosto	<u>236</u>	<u>59.45</u>
TOTAL	397	100.00

CUADRO No. 6**RAZON DE COMPRA EN OTRAS TIENDAS**

MOTIVO	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Mejor Precio	64	16.12
Comodidad	98	24.69
Surtido	117	29.47
Calidad de Artfculos	59	14.86
Medio Ambiente	18	4.53
Ofertas	<u>41</u>	<u>10.33</u>
TOTAL	397	100.00

CUADRO No. 7**DIFICULTAD PARA LOCALIZAR LOS ARTICULOS**

OBJECCION	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Fácil	112	28.21
Regular	220	55.42
Difícil	<u>65</u>	<u>16.37</u>
TOTAL	397	100.00

Para beneplácito de los trabajadores de la U.N.A.M. en el as pecto de comodidad pronto se corregirá ya que en esta fecha se encuentra en construcción una nueva tienda en el campus - universitario que entrará en funcionamiento según se estima en diciembre de 1983.

- c) La razón más trascendente por la cual los trabajadores de la U.N.A.M. prefieren la tienda, sin duda es la misma que esencialmente se fijó como objetivo al fundar el Sistema de Tiendas U.N.A.M. que consiste en fortalecer el salario de los -- trabajadores mediante la oferta de productos de primera nece

sidad a bajos precios como lo señalo en el capitulo III.

Esta aseveración se basa en las respuestas obtenidas de dos preguntas formuladas específicamente para conocer este aspecto tan importante del sistema de tiendas U.N.A.M. según se ilustra en los cuadros 8 y 9 siguientes, además de lo -- que evidencia el cuadro número 6 que aparece en la página - 96.

CUADRO No. 8

RAZON DE LA PREFERENCIA DE ESTA TIENDA

MOTIVO	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Precios Bajos	213	53.65
Comodidad	24	6.05
Surtido	37	9.32
Calidad	42	10.58
Ofertas	25	6.30
Exención de cobro de IVA	32	8.06
Cercanía	<u>24</u>	<u>6.04</u>
TOTAL	397	100.00

CUADRO No. 9**OPINION SOBRE PRECIOS DE LA TIENDA**

PRECIOS	No. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Bajos	242	60.96
Iguales a otras	117	29.47
Altos	<u>38</u>	<u>9.57</u>
TOTAL	397	100.00

- d) El cuadro número seis de la página 96 coadyuva también a -- mostrar una de las carencias que de algún modo merman el servicio a consumidores como lo es el no tener en existencia todos los productos y marcas que pretenden adquirir, lo cual - es razón de inconformidad de algunos derechohabientes como - se observa en los cuadros 10 y 11 siguientes:

CUADRO No. 10

DEPARTAMENTOS QUE SUGIEREN LOS CLIENTES

DEPARTAMENTOS	No.DE PERSONAS	PORCENTAJE
Zapaterfa	51	12.85
Mercerfa	24	6.05
Mueblerfa	25	6.30
Telas	19	4.79
Alimentos Preparados	18	4.53
Otros	52	13.09
Ninguno	<u>208</u>	<u>52.39</u>
TOTAL	397	100.00

CUADRO No. 11

PRODUCTOS QUE PRETENDEN COMPRAR

PRODUCTOS	No.DE PERSONAS	PORCENTAJE
Existen	124	31.23
No existen	55	13.86
Existen Algunos	<u>218</u>	<u>54.91</u>
TOTAL	397	100.00

e) Las respuestas que se indican en los cuadros número 12 y 13 señalan la falta de atención y servicio eficiente del personal de piso de ventas y principalmente de los cajeros, que constituye una razón marcada y plenamente justificada de in conformidad de los consumidores, lo cual se debe a que existe personal que no tiene como interés brindar el servicio y atención merecida como generalmente se les ofrece en tiendas de la iniciativa privada. Esta conducta del personal se debe a la excesiva protección que reciben del sindicato, como se menciona en la página 89 de este mismo capítulo IV.

CUADRO No. 12

ATENCION DEL PERSONAL DE PISO

TIPO DE ATENCION	No. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Buena	128	32.24
Regular	168	42.32
Mala	65	16.37
Pésima	<u>36</u>	<u>9.07</u>
TOTAL	397	100.00

CUADRO No. 13**ATENCION DE CAJEROS**

TIPO DE ATENCION	No. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Buena	118	29.72
Regular	155	39.04
Mala	86	21.66
Pésima	<u>38</u>	<u>9.58</u>
TOTAL	397	100.00

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES.-

La conclusión a que se llegó en el presente trabajo de investigación es la siguiente:

La hipótesis " LA TIENDA DE AUTOSERVICIO U.N.A.M. TIENE GRAN - IMPORTANCIA PARA EL TRABAJADOR UNIVERSITARIO, YA QUE ES UNA -- PRESTACION MAS, DEBIDO A QUE PROPORCIONA LOS ARTICULOS A PRE-- CIOS BAJOS, SIENDO SU OBJETIVO PROTEGER EL SALARIO DE LOS EM-- PLEADOS ", se comprobó con los resultados de esta investiga--- ción considerando que el 69% de los derechohabientes opinó que los precios son bajos en comparación con otros autoservicios, - además de que los consumidores cuentan con el beneficio de la exención de apoyo del Impuesto al Valor Agregado sobre las com_upras que en la citada tienda se realizan. Constituyendo un re- fuerzo al poder de compra de los trabajadores de esta institu- ción al vender principalmente los productos de consumo básico a precios más bajos que en otras tiendas de los sectores públi_{co} y privado, lo cual es respaldado por la preferencia de los trabajadores derechohabientes, aunque los derechohabientes ma- nifiestan cierto disgusto con la atención.

R E C O M E N D A C I O N E S

RECOMENDACIONES.-

La inspección física realizada en diferentes ocasiones en la tienda, los comentarios externados por trabajadores y catedráticos de la U.N.A.M. y principalmente el resultado de las cédulas de entrevista (cuestionarios) aplicadas a dichos derechos ambientes constituyeron una fuente digna de tomarse en consideración, de la cual emanaron entre otras de menor trascendencia -- las siguientes sugerencias:

- 1a. Indudablemente el marco laboral que prevalece en esta Institución ejerce influencia que repercute en serias deficiencias de la tienda por lo que sugiero intentar persuadir al Sindicato para cambiar los días de descanso del personal de las tiendas a fin de que éstas estén en posibilidades de abrirse también los domingos de cada semana y de este modo distribuir en sábado y domingo a las personas -- que actualmente hacen sus compras en sábado por no contar con otro día disponible para hacerlo.
- 2a. Deben establecerse como requisitos indispensables al personal que ingresa a la tienda, exámenes tendientes a detectar su vocación de servicio al público y mantener un sistema

ma de supervisión permanente de este aspecto que permita - sanciones a quienes no cumplan con este objetivo; además - de promover sistemas de incentivos y concursos para moti- - var al personal de piso y principalmente a los cajeros a - dar el servicio con cortesía, eficiencia y rapidez.

3a. Seguramente la inconformidad originada por los pasillos es - trechos se aliviaría en cierto modo reiterando con celeri- - dad las cajas vacías que constantemente dejan los emplea- - dos al colocar los productos en góndolas.

4a. Complementar el surtido de productos y marcas al menos por - lo que respecta al área de abarrotes sería de gran ayuda - para los consumidores tomando en cuenta que el 29.47% de - éstos recurren a otras tiendas para adquirir los artículos - que no existen en la tienda U.N.A.M., ya sea porque no se - adquieren para su venta o porque las cantidades adquiridas - no son suficientes para cubrir la demanda de los consumi- - dos.

5a. Es recomendable la disposición de las mercancías limpias - y ordenadas, porque algunas mercancías se riegan en el pi- - so, situación que pasa regularmente con los detergentes, - azúcar, aceites, y frascos de diferentes productos. Para el - buen cuidado de las exhibiciones se necesita únicamente la

atención de los gondoleros ó personal de piso, que son los que tienen a su cargo el acomodo de la mercancía aplicando correctivos o llamadas de atención al personal que descuide su departamento o su área, o bien incentivando al personal que destaque por el buen cuidado de su área y de su trabajo.

- 6a. Es recomendable colocar discretos displays que permitan localizar fácilmente las mercancías.

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

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

- 1.- ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, (2a. Ed., 9a. reimpre) - p. 358-360.
- 2.- Apuntes de Metodología Profesional de Análisis de Sistemas. Sistematión de México, p. 1
- 3.- CARRERO, A. Marie. Breve Historia del Comercio. (sin ed.) p.p. 101-105.
- 4.- Enciclopedia Ilustrada Cumbre. Tomo III. México, Ed. - Cumbre. 1962 (3a. Ed.) p.p. 398-407
- 5.- DICKSON, J. Franklyn. El éxito en la Administración de las empresas Medianas y Pequeñas. Ed. Diana, México, -- (2a. Ed.) 1975.
- 6.- GARZA, Mercado Ario, Manual de Técnicas de Investigación. 1981 (3a. Ed.)
- 7.- GOMEZ, Morfín Joaquín, La Administración Moderna y los Sistemas de Información. México, Ed. Diana, 1978 (4a.- Ed.) p. 80
- 8.- KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Análisis - Planeación y Control, Ed. Diana, México, 1975, (2a. Ed.) p. 22-27
- 9.- MARISCAL, González Alejandro César, Apuntes de Prácti-

cas del Comercio en México y Leyes que lo Rigen, Plan-
tel, " Miguel E. Schulz de la Esc. Nat. Prep. 1981 p.
p. 4-10

- 10.- Manual de Organización Interna del Sistema de Autoser-
vicio U.N.A.M. 1983
- 11.- MARTINEZ, Villegas Fabián, El Contador Público y la --
Auditoría Administrativa, México, Ed. Contables y Admi-
nistrativas, 1979 (3a. Ed.) p. 113
- 12.- MENDEZ, M.J. Silvestre, Fundamentos de Economía, Méxi-
co, Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. 1983
(1a. Ed.) p. 123
- 13.- REYES, Ponce Agustín, Administración de Empresas, Se--
gunda Parte, México, Ed. Limusa, 1982 (20a. reimpre-
sión) p. 211
- 14.- ROJAS, Soriano Raúl, Guía para Realizar Investigacio--
nes Sociales. Ed. U.N.A.M., México 1981, (6a. Ed.) ---
p. 59-201
- 15.- SALINAS, Contreras, Agustín, Breves Consideraciones --
sobre el Desarrollo de los Supermercados. Seminario de
Investigación Administrativa para obtener el título de
Lic. en Administración. Escuela de Comercio y Adminis-
tración de la U.N.A.M. México, 1964

- 16.- TERRY, R. George, Principios de Administración, México, Cia. Editorial Continental. S.A. (10a. impresión) p. 190
- 17.- ZIMMERMAN, M.M., Los Supermercados, Madrid, Ed. Rialp. 1961, (2a. Ed.) p.p. 19-203