

300602



UNIVERSIDAD LA SALLE 4/1

Escuela de Contaduría y Administración
Incorporada a la U. N. A. M. 2ej

**"Sistema de Mercadeo de una
Cadena de Autoservicios:
su funcionamiento y
Perspectivas"**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta

MARIA PATRICIA ZAYAS HERNANDEZ

México D. F.

1987



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

Í N D I C E

	<u>PAGINA</u>
Introducción.	1
CAPÍTULO I	
1. Historia del autoservicio.	5
1.1 Su nacimiento y desarrollo en América.	5
1.2 Su evolución en México.	8
1.3 Características generales.	11
CAPÍTULO II	
2. Estructura Organizacional de una Cadena de Centros Comerciales de Autoservicio.	13
2.1 Función de Dirección.	13
2.2 Función Operativa.	18
CAPÍTULO III	
3. Sistema de Mercadeo.	31
3.1 Definición de Mercadeo.	31
3.2 Generalidades del Sistema de Mercadeo.	32
3.3 Integración del Área de Mercaderías de los Centros Comerciales.	39
3.4 Funcionamiento del sistema.	45
CAPÍTULO IV	
4. Perspectivas y Necesidades Actuales de los centros comerciales de autoservicio en México.	78
Conclusiones.	91
Glosario.	94
Bibliografía.	95

INTRODUCCIÓN.

El comercio existe desde la aparición misma del hombre. La presencia de conchas del oceano Atlántico en las cavernas de los hombres primitivos del centro de Francia, son prueba de una actividad comercial. También se ha demostrado que los árabes - realizaban compras de distintos artículos en Etiopía, mismos que vendían después en Egipto a través de caravanas que llegaban hasta China y Persia.

Años más tarde, los fenicios, al destacarse como excelentes navegantes, dieron al comercio un estilo más dinámico ya que fundaron puertos que les permitían incrementar aún más sus relaciones comerciales con otros países.

En la Edad Media, el comercio con Oriente era muy intenso. En Ceylán se reunían los comerciantes de la India para cambiar seda china por vidrio y bordados de Siria, o ámbar y jade de occidente, por pimienta y cobre.

Gracias a la navegación por el Atlántico se descubre América que da a España y Portugal el oro y la plata.

Alrededor del año 1500 de nuestra era, la palabra 'comercio' de finía una actividad económica muy variada. Poco a poco llegó a ser una rama aparte de la vida económica, separada de la producción, del transporte y de las actividades de crédito, dividiéndose en comercio al mayoreo y al menudeo.

Con la aparición de los sistemas de producción en masa, se vino

ron realizando constantes esfuerzos para mejorar los sistemas de distribución y crear mercados adecuados, a través de los cuales el público consumidor pudiera absorber la abundancia de productos puestos de esa manera a su disposición.

El supermercado, como canal de distribución, se formalizó a principios del Siglo XX en los Estados Unidos de Norteamérica cuando Michael "King" Cullen abrió su propia tienda en las cercanías de Nueva York, en agosto de 1930. El éxito fue inmediato debido a que su enfoque hacia la satisfacción de necesidades de comida y artículos domésticos del consumidor bajo un mismo techo y bajo el método de la distribución a un bajo costo, se adecuaba idealmente a las expectativas del público dentro de las profundidades de la depresión económica de la década de 1930.

Dentro de este tipo de establecimientos se destacaba una idea básica: el autoservicio.

La palabra autoservicio se compone del prefijo 'auto', que significa en griego 'a sí mismo' y de la voz latina 'servitium', que significa 'acción y efecto de servir'; por lo tanto, etimológicamente, autoservicio quiere decir 'servirse a sí mismo'.

Las características básicas de este estilo comercial son verdaderamente prácticas y sugestivas, tanto para el consumidor como para el comerciante, sobre todo en comparación con los sistemas más antiguos.

Las grandes tiendas de autoservicio son, hoy por hoy en México y en el mundo, los más eficaces intermediarios entre los fabricantes y los consumidores, radicando gran parte de su éxito en que enfocan su programa comercial sobre la base de un adecuado conocimiento de las preferencias del cliente.

Pero nosotros, como clientes, ¿nos hemos puesto a pensar qué hay detrás de estas tiendas que diariamente se preocupan por brindarnos más allá de un simple servicio? ¿Cuál es el camino que deben tomar para seguir cumpliendo con su objetivo de satisfacer las necesidades del cliente?

¿Qué consecuencias trae consigo la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores? ¿De qué manera se ven afectados los productos al crear grandes líneas de artículos que quizás no se desplazan como ellos esperan? ¿Qué medidas han tomado los centros comerciales para destacar sus servicios y obtener la preferencia de los consumidores?

Todos estos puntos se mencionan detalladamente, y el tema principal de este trabajo está orientado a revisar los sistemas administrativos y organizacionales que aplica actualmente la mayoría de los autoservicios, así como a proponer algunas modificaciones a éstos, que les permitan tener los más ágiles y dinámicos sistemas que satisfagan las necesidades de acción y toma de decisión -

en una economía con un alto nivel inflacionario como la que se ha presentado en nuestro país en los últimos años y que a su vez alienten el constante desarrollo de tan importantes canales de distribución.

Las organizaciones deben superarse cada día y, consigo, sus sistemas y procedimientos.

Hasta el momento, dentro del autoservicio, no existen reglas de aplicación general que determinen cada paso de su sistema de mercadeo, por lo que es mi intención proponer secuencias lógicas y prácticas que contribuyan al desarrollo de sistemas más especializados.

CAPÍTULO I

1. HISTORIA DEL AUTOSERVICIO.

1.1 Su nacimiento y desarrollo en América.

A medida que las sociedades humanas evolucionaron, fueron satisfaciendo sus necesidades y a la vez surgieron nuevos retos que el ser humano, gracias a su capacidad de razonamiento, fue solucionándolos.

En la sociedad norteamericana se desarrollaron lugares para efectuar la comercialización de artículos comestibles y mercancías en general. En un principio los establecimientos estaban muy limitados en cuanto a la variedad, surtido y estilos de los productos que ofrecían.

Como consecuencia de estas carencias y de la falta de conocimiento del llamado "arte de vender", surgieron sensaciones de vacío e insatisfacción entre los consumidores. Esta situación parecía no vislumbrar a corto plazo nuevos horizontes de desarrollo debido a la escasa visión de los comerciantes, ya que mantenían una postura indiferente hacia cambios en la manera de administrar los negocios.

En resumen, se conformaban con seguir como hasta entonces evitando entrar en el considerado inseguro camino de la innovación.

Siendo la evolución un proceso dinámico, tarde o temprano los comerciantes comenzaron a abandonar su postura estática y así surgieron las primeras tiendas de venta especializada que ofrecían al consumidor la oportunidad de comprar personalmente. Estas tiendas se difundieron de manera vertiginosa y paralelamente al desarrollo de los pueblos y ciudades.

Pronto intuyeron los dueños de las pequeñas cadenas de tiendas especializadas, que el hecho de contar con volúmenes conservadores de mercancías almacenadas limitaban su expansión y potencial de ganancia.

Las tiendas especializadas perdían ventas por almacenar en sus bodegas líneas completas de mercancía, puesto que no existía espacio suficiente para exhibirlas de manera adecuada, por lo que únicamente se ofrecían ciertos artículos, obteniendo un desplazamiento constante. Sin embargo, el ciclo de expansión requería un impulso que acrecentara las ventas y, por lo tanto, las utilidades.

Como consecuencia de la expansión de las líneas de artículos siguió el crecimiento de las tiendas en cadena.

El primer gran cambio en el manejo de las tiendas, fue la aplicación del sistema del autoservicio en el desarrollo de los supermercados, el cual tenía como base que el cliente se atendiera a sí mismo, siempre que fuese posible, eliminando así gran parte del personal dedicado a la atención directa en las ventas.

Esta importante innovación en los sistemas de distribución, se cristalizó durante los inicios de la década de los años 30, con la apertura del primer supermercado en Nueva York.

Los supermercados eran vistos en aquel entonces como un novedoso método en la venta de alimentos y demás mercancías vendidas al pormenor, con el cual se experimentaban técnicas de comercialización en masa, así como el antes mencionado sistema de autoservicio, orientado éste a la búsqueda del abatimiento de los costos.

Un supermercado de esa época no ocupaba una gran superficie ni lograba grandes volúmenes de ventas; pero ofrecía su mercancía en llamativas exhibiciones y con precios más bajos que los preva-
lecientes en los demás negocios del ramo.

La concepción del supermercado describía a éste como un estable-
cimiento de venta al detalle, dividido en secciones, en donde -
se exponían comestibles y otras mercancías y que contaba además
con un espacio adecuado para el estacionamiento de automóviles,
operado bajo el sistema también de autoservicio.

Las amas de casa norteamericanas habitualmente realizaban sus -
compras en pequeños comercios que se disputaban a la clientela -
ofreciéndole mejor atención, pero pronto se inclinaron por el sis-
tema de autoservicio que les otorgaba libertad de elección de las
mercancías y les permitía calcular el monto de su compra.

Al principio, los grandes atractivos para quienes visitaban los
supermercados fueron el bajo precio y el ahorro; después se sin-
tieron libres ya que contaban con un cómodo carrito para su mer-
cancía que les facilitaba sus compras sin tener que soportar pre-
siones de vendedor alguno. Todo este ambiente de libertad tuvo
como resultado mayores ventas.

Por todo esto, la aceptación de los supermercados creció con ra-
pidez a lo largo y ancho de los Estados Unidos de Norteamérica.
Con base en las experiencias adquiridas, procuraron perfeccionar
sus métodos y técnicas de venta; se desarrollaron y buscaron una
mejor dirección, organización y adecuado funcionamiento en todas
las áreas y, sin escatimar gastos, buscaron modernizar sus esta-

blecimientos.

Todo este desarrollo puso sobre aviso a los empresarios que debían incrementar sus áreas con el fin de solventar las necesidades de espacio para los nuevos departamentos o secciones; además se requería de mayor superficie de exhibición de artículos en masa.

Pero la verdadera prueba de fuego de los supermercados se presentó durante la segunda guerra mundial, ya que a pesar de los obvios problemas de abastecimiento, nunca presentaron escasez aguda además de educar a su clientela a utilizar productos sustitutos, buscando el ahorro de aquellos que eran necesarios para la guerra. Adicionalmente tuvieron que enfrentarse al problema de la falta de personal por el llamado al servicio militar, así como por el imán de los altos sueldos que ofrecía la industria relativa, por lo que se fortaleció la estrategia de emplear el sistema de autoservicio con lo que nuevamente quedó demostrado que es lo máximo para obtener grandes volúmenes de ventas.

La manera tan positiva con que operaron durante la guerra, aumentó la aceptación hacia los supermercados y se abonó el terreno para la gran expansión que los llevó a los actuales macrocentros comerciales.

1.2 Su evolución en México.

El origen del comercio se remonta a la época de los pochtecas, gremio de comerciantes mexicas que contaba con el apoyo militar azteca para realizar con todas las garantías y libertades sus operaciones de intercambio de mercancías con los pueblos

sometidos.

El historiador Bernal Díaz del Castillo en su obra "Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España"⁽¹⁾, narra como quedaron admirados los españoles al contemplar el tianguis o mercado de Tlaltelolco, el cual constituía el centro de mercadeo más importante por su gran volumen de visitantes y por la enorme variedad de artículos disponibles. El intercambio de objetos se realizaba por medio del trueque o, bien, usando como moneda el cacao, el pescado o el algodón.

El mercado de Tlaltelolcò fue un ejemplo del alto comercio, entendido como un servicio público. Aquí se dio también la pauta de la primera característica del sistema de autoservicio, ya que los clientes tenían a su alcance las mercancías, podían verlas, tocarlas y, si consideraban que los satisfacían, comprarlas.

Con la influencia española, este tipo de mercado tendió a desaparecer poco a poco y empezaron a surgir nuevas variedades de productos lo que, a su vez, propició la especialización de los comercios.

Durante el periodo en el que México pugró por su independencia, la producción de artículos decreció notablemente y el comercio se mantuvo muy disperso y raquítico.

Una vez iniciado el camino como nación libre y soberana y con la aparición de instituciones nacionales, el comercio comenzó a tomar forma siguiendo los ejemplos europeo y norteamericano.

(1) Díaz del Castillo, Bernal. "Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España". Ed. Espasa-Calpe, S.A. Madrid. España. 1968.

En la época de cambios y renovaciones derivados de la revolución, se inició la radical transformación del orden comercial como producto del proceso de adecuación a las necesidades surgidas con el correr del tiempo. Al igual que en los Estados Unidos, se pensó en la posibilidad de efectuar modificaciones en los locales, en los productos, etc.

En 1946, el entonces presidente de la república, General Manuel Ávila Camacho, expidió el decreto que autorizaba el establecimiento de 'lonjas' (centros de distribución de abarrotes) en el Distrito Federal⁽²⁾. Con base en las disposiciones de este decreto se inició la operación de los primeros supermercados de artículos alimenticios y de uso doméstico para la higiene y aseo personal, habiendo tomado de inmediato un gran impulso debido a que vinieron a satisfacer las necesidades de la población en cuanto a: calidad, cantidad, lugar y tiempo, accesibilidad y bajos precios en los centros de distribución de artículos de consumo.

La primera tienda de autoservicio que se instaló en la ciudad de México fue el supermercado SUMESA LOMAS, el día 9 de marzo de 1946, empresa que no obtuvo resultados favorables en las primeras épocas de su funcionamiento, lo que se debió quizás a la falta de confianza entre los consumidores; pero al igual que en los mercados norteamericanos, el público cedió ante la gran versatilidad y numerables ventajas de comprar en un mercado de autoservicio.

(2) "Reglamentos de Mercados en el Distrito Federal". Decreto Presidencial que autoriza el establecimiento de lonjas (centros de distribución de abarrotes) en el Distrito Federal. Ed. Leyes Mexicanas, S.A. México. 1967. p. 32.

En la actualidad, dominan el panorama comercial de los supermercados, los siguientes : Supermercados S.A. (Sumesa), Almacenes Aurrerá S.A.de C.V.(Aurrerá), Operadora de Superamas S.A.de C.V. (Superama), Comercial Mexicana, S.A. y Gigante, S.A.

Entre el tianguis de Tlaltelolco y los actuales sistemas de distribución, la evolución ha sido notable. Ahora el concepto de supermercado se ha transformado hasta constituirse en los centros comerciales que encadenan varias tiendas especializadas que dejan pocas necesidades insatisfechas al consumidor.

Podemos decir que la creación y adaptación de sistemas y métodos han sido parte del esfuerzo desarrollado para el establecimiento de centros comerciales en nuestro país. Hay que recordar que el supermercado y el sistema de autoservicio nacieron en los Estados Unidos de Norteamérica y que la idiosincrasia y costumbres de la población mexicana son diferentes a las del pueblo norteamericano.

No obstante, los centros comerciales han tenido una gran acceptación y han alcanzado un extraordinario auge en nuestro país, desarrollándose de tal forma que su funcionamiento e instalaciones se encuentran a la altura de los mejores del mundo.

1.3 Características generales.

La evolución de los supermercados, mencionada anteriormente, nos lleva a considerar que los actuales centros comerciales poseen las siguientes características:

- Las ventas se realizan por medio del sistema de autoservicio.
- El piso de ventas está, generalmente, en una sola planta.

- La mercancía se exhibe clasificada por variedad de artículos o productos y al alcance del cliente, con su precio de venta.
- El cliente encuentra facilidad para la circulación en el piso de venta, proporcionándosele libertad para la selección de artículos.
- Se encuentran situados estratégicamente con el fin de mejorar el acceso de la clientela y el aprovisionamiento por parte de los proveedores.
- En general existe una área accesible que se brinda al cliente para el estacionamiento de sus vehículos.
- El punto de registro y cobro de la mercancía se encuentra a la salida.
- El local cuenta con una buena iluminación y limpieza.

Como puede observarse, estas características se han ido desarrollando con la finalidad de brindar al cliente todas aquellas facilidades que se consideran necesarias para que durante su estancia en la tienda pueda efectuar sus compras cómodamente, por sí mismo, analizando las ventajas y desventajas de cada artículo comparando precios, marcas y calidad.

Más que un simple cambio en el equipo e instalaciones de los establecimientos comerciales, el autoservicio se ha considerado como una filosofía del arte de vender.

Es por esto que el autoservicio está catalogado como la más importante transformación de los medios de distribución al menudeo en los últimos cien años.

CAPÍTULO II

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA CADENA DE CENTROS COMERCIALES DE AUTOSERVICIO.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la gran aceptación y el consecuente desarrollo que experimentó el sistema del autoservicio, trajo consigo que los empresarios pensarán en una mejor manera de brindar a los clientes satisfacción y comodidad para realizar sus compras, por lo que fue necesario ampliar cada vez más sus áreas de exhibición, así como organizar las funciones del personal, creando de esta manera una estructura compleja que permitiera delimitar las actividades de los especialistas que formarían parte del nuevo tipo de organización. Es por esto que he considerado necesario hacer algunos breves comentarios respecto a la forma general de organización de las empresas de autoservicios en cadena.

La administración de un solo centro comercial o autoservicio, presenta una actividad de gran complejidad; administrar varios establecimientos a la vez, constituye una tarea que requiere de la perfecta coordinación de una gran diversidad de funciones.

El "cerebro" de una cadena de centros comerciales de autoservicio, está representado por las llamadas "oficinas centrales" en las que se realizan las actividades administrativas de las distintas áreas en que se divide la organización. A continuación me referiré, en forma general, a las funciones de dichas oficinas centrales.

2.1 Función de Dirección.

2.1.1 Asamblea General de Accionistas.

Como la mayoría de las empresas mexicanas, la forma de -
constitución más común de las empresas de centros comerciales en
cadena, es la sociedad anónima, de tal manera que el órgano su-
premo de la compañía está representado por la Asamblea General
de Accionistas, que acuerda y ratifica todos los actos y opera-
ciones de ésta, siendo sus resoluciones ejecutadas por el Conse-
jo de Administración.

2.1.2 Consejo de Administración.

Los miembros del Consejo de Administración generalmente
ocupan puestos de confianza dentro de la empresa y son responsa-
bles ante la Asamblea General de Accionistas del fiel cumpli-
miento de sus obligaciones como administradores.

El principal papel del Consejo de Administración es el de repre-
sentar a los propietarios de la empresa, es decir, a los accionistas. Ade-
más constituye el órgano responsable de la administración de la compañía
y, por lo tanto, de los resultados económicos de la misma.

Sus funciones son el fijar los objetivos de la empresa a corto y
a largo plazo, así como establecer la organización necesaria pa-
ra el logro de los mismos. Debe nombrar a funcionarios competen-
tes para ocupar los puestos de dirección y conocer sus activida-
des para verificar que siguen las políticas o normas generales
de acción establecidas.

2.1.3 Comisarios.

El órgano de vigilancia de la empresa está representado
por los Comisarios que, en términos generales, constituyen un -
órgano especial de control sobre la gestión de los administrado-

res que integran el Consejo de Administración de la empresa.

2.1.4 Departamento de Auditoría Administrativa.

Este departamento tiene como función el efectuar un continuo diagnóstico del proceso administrativo, con el fin de hacer una promoción constante y dinámica de los objetivos de la empresa.

Se trata de un departamento de tipo 'staff' que reporta directamente al Consejo de Administración.

La existencia de dicho departamento se justifica por la necesidad de ejercer una continua verificación para tener la seguridad de que las prácticas y programas de la organización alcanzan los resultados para los que fueron creados, es decir, que es necesario revisar y hacer ajustes constantes a planes, políticas, programas e, incluso, a los objetivos, durante todo el ejercicio.

El Departamento de Auditoría Administrativa debe entonces desarrollar su función haciendo las recomendaciones pertinentes para dar productividad a los planes, facilitando así el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

2.1.5 Dirección General.

El Director General, como ya se ha señalado, es designado por el Consejo de Administración y su principal función es la de planear, dirigir y controlar las actividades y operaciones de la empresa, siguiendo las políticas establecidas por el Consejo y coordinando a las distintas áreas que la integran, de tal manera que se desempeñen eficientemente cada una y en conjunto.

La Dirección General debe delimitar perfectamente las responsabilidades de los funcionarios de la empresa, delegando en ellos la autoridad necesaria para permitirles realizar sus actividades estableciendo normas acordes a los lineamientos.

Es esencial que la Dirección General mantenga una comunicación constante con los directores y ejecutivos de las distintas divisiones, para conocer los problemas a los que se enfrentan.

La Dirección General es responsable de obtener el máximo aprovechamiento en las operaciones de la empresa y de asegurar las justas utilidades a los accionistas o inversionistas, logrando y manteniendo los más altos niveles de ventas, alcanzando el óptimo aprovechamiento de los gastos y el rendimiento de los recursos con los que se está operando.

Finalmente, la Dirección General debe orientar aquellas actividades de la compañía tendientes a mantener su campo de acción y encaminadas también al cumplimiento de las obligaciones que le corresponden como miembro de la industria y de la comunidad en general.

2.1.6 Departamento de Planeación y Desarrollo.

Este departamento se ubica dentro de la organización como una unidad tipo 'staff', que brinda asesoramiento a la Dirección General en la elaboración de planes y proyectos de desarrollo y expansión comercial para la compañía.

2.1.7 Departamento Legal.

Este departamento proporciona asesoramiento jurídico a la

Dirección General y a las distintas divisiones de la organización supervisando que todas las actividades de la empresa se desarrollen conforme a las leyes y demás disposiciones gubernamentales.

El Departamento Legal representa a la empresa en calidad de apoderado en todos sus actos jurídicos. Debe elaborar y sancionar según el caso, todo documento o instrumento jurídico, legal o administrativo en que intervenga la compañía.

Debe representar, promover y tramitar ante las dependencias federales, estatales, municipales y locales todo lo necesario con el fin de salvaguardar los intereses del negocio, así como unificar su criterio jurídico en las resoluciones legales internas o externas.

2.1.8 Departamento de Relaciones Públicas.

Este departamento, también constituye un órgano de tipo 'staff' dentro de la organización. En una empresa comercial y de servicio, tal como una cadena de centros comerciales, las Relaciones Públicas son de vital importancia.

La función de Relaciones Públicas es desarrollar un conjunto de actividades orientadas a la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la empresa y los demás sectores de la opinión pública, tales como proveedores, clientes, inversionistas o accionistas, gobierno y público en general, con el fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que le permita sostener su actividad y promover su desarrollo.

Una vez que he analizado brevemente las funciones básicas

de la Dirección General y de los departamentos asesores de la empresa, comentaré en forma general las funciones de las áreas operativas en que se divide la organización y cuyas actividades coordinadas permiten su adecuado funcionamiento.

2.2 Función Operativa.

2.2.1 Dirección Administrativa.

La función básica de esta división consiste en coordinar la actividad administrativa de la empresa en cuanto a la utilización óptima de los recursos humanos, técnicos y materiales.

La Dirección Administrativa se compone de las siguientes áreas:

2.2.1.1 Subdirección de Contraloría. Sus funciones básicas son: establecer, coordinar y vigilar el desarrollo y funcionamiento de un sistema efectivo de controles contables, es decir, el mantenimiento de registros y la preparación de reportes que sirvan de base para medir los resultados de la empresa; el implantación y vigilancia de los sistemas de control interno así como proporcionar la información estadística, contable y financiera en forma correcta y oportuna requerida para la toma de decisiones.

Esta subdirección se integra por los siguientes departamentos:

- Contabilidad.
- Administración de Mercaderías.
- Auditoría Interna.
- Sistemas de Información.
- Contabilidad.- Debe llevar un registro sistemático, analítico

y cronológico de todas las operaciones que se realizan en la empresa, formulando estados financieros periódicos que permitan conocer en cualquier momento la situación económica que guarda la organización.

- Administración de Mercaderías.- Se encarga de los controles de las ventas y del manejo de las existencias de mercancías, formulando reportes y estadísticas correspondientes tanto a ventas como a rotación de inventarios.
- Auditoría Interna.- Sus funciones consisten en la verificación de los registros contables y estados financieros, así como de los sistemas de control interno implantados en la organización, y la elaboración de informes de las revisiones efectuadas en la empresa.
- Sistemas de Información.- Su función es la de proporcionar apoyo y servicio a las diferentes áreas de la compañía, en la obtención y registro de datos, por medio de su proceso electrónico basado en equipos de cómputo.

2.2.1.2 Subdirección de Finanzas.

En términos generales, su función consiste en coordinar la adecuada estructura, la obtención y la aplicación de los recursos financieros de la empresa, es decir, la planeación y administración de los programas necesarios para lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos económicos y la proyección, control y análisis de las operaciones y resultados financieros de la compañía.

A la Subdirección de Finanzas pertenecen los siguientes departa

mentos:

- Planeación Financiera. Tiene como funciones el pronosticar las necesidades de efectivo para respaldar gastos, planear los requerimientos de capital de trabajo, pronosticar las condiciones del mercado de dinero y desarrollar métodos para adquirir los fondos e inversiones que apoyen el desarrollo de la empresa.
- Caja General. Este departamento tiene bajo su responsabilidad la custodia y control de los fondos de la empresa, manejando - la recepción y desembolso básico de efectivo.
- Bancos, Impuestos y Seguros. Su función consiste en mantener - buenas relaciones financieras para la empresa, con los Bancos, instituciones financieras e inversionistas en general, proporcionando periódicamente información sobre la situación económica de la organización. En la sección de Impuestos, debe evaluar diversas alternativas para disminuir el impacto de los impuestos sobre las actividades de la empresa, y en cuanto a Seguros, tiene a su cargo la contratación, evaluación y control de todos los seguros y fianzas del negocio y de su personal.
- Tarjetas de Cortesía. Tiene a su cargo la tramitación, investigación y autorización de las solicitudes de 'Tarjeta de Cortesía', así como la expedición de las mismas.

2.2.1.3 Subdirección de Relaciones Industriales.

La función de esta área consiste en llevar a cabo el programa de Relaciones Industriales de la empresa, debiendo entenderse por este concepto, toda actividad de la administración tendiente a la planeación, organización, integración, dirección y control de sus recursos humanos.

A esta subdirección pertenecen los siguientes departamentos:

- Integración de Recursos Humanos. Debe establecer las políticas y procedimientos a seguir en el reclutamiento, selección y contratación del personal, para asegurarse de que todos los puestos sean cubiertos con las personas idóneas y a un costo razonable.
- Desarrollo de Recursos Humanos. Tiene a su cargo la implantación de programas de entrenamiento y capacitación para el personal de toda la organización.
- Relaciones Laborales. Debe asegurarse de que las relaciones entre la administración y los empleados se mantengan en las mejores condiciones de armonía y en un ambiente de confianza y respeto recíprocos.
- Prestaciones y Servicios al Personal. Debe estudiar y programar además de las prestaciones establecidas por la Ley Federal del Trabajo, aquellas prestaciones marginales que pueden ser establecidas por la empresa.
- Administración de Sueldos y Salarios. Su tarea consiste en asegurarse de que los empleados y ejecutivos de la empresa estén justamente remunerados en función de las labores que desempeñen.

2.2.1.4 Subdirección de Servicios Administrativos.

El objetivo de esta área es satisfacer eficientemente las necesidades de la empresa en cuanto a archivo, correspondencias interna y externa, imprenta y mobiliario y equipo para oficinas.

Esta subdirección se compone de los siguientes departamentos:

- Comunicaciones e Información. Debe manejar el sistema del archivo central, optimizando la concentración y distribución de información necesaria a las diferentes áreas de la empresa.
- Mobiliario y Equipo de Oficina. Debe dotar del mobiliario y equipo necesarios a las oficinas administrativas, vigilando - que se conserven en condiciones óptimas de funcionamiento.

2.2.1.5 Departamento de Organización.

Se ubica como una unidad de tipo 'staff', que reporta directamente al Director Administrativo. Su función principal - consiste en el análisis, diseño, implementación y mantenimiento de procedimientos que permitan simplificar el trabajo, reducir costos, elevar la productividad y aumentar la calidad del trabajo, procurando para esto la utilización óptima de los recursos de la empresa.

El Departamento de Organización tiene también como función el elaborar y mantener actualizados los manuales administrativos y los instructivos de operación o de procedimientos de la empresa, así como adaptar toda innovación que surja en materia de siste-
mas, métodos y procedimientos.

2.2.1.6 Gerencia de Administración de Bienes Raíces.

Esta gerencia, como su nombre lo indica, tiene a su car-
go la administración de terrenos, edificios y construcciones de la empresa, es decir, la compraventa, arrendamiento, construcción, mantenimiento, custodia y protección de los bienes inmuebles de la compañía.

2.2.2 Dirección de Mercadotecnia y Publicidad.

El director de esta área debe proporcionar la información respecto a los mercados y a la competencia y elaborar los planes de ataque necesarios.

Debe aprobar los anuncios y el material de publicidad, tanto los elaborados por la división como los que se encarguen a las agencias de publicidad. Además debe supervisar la elaboración de todos los trabajos sobre material destinado a las promociones comerciales, así como brindar asesoramiento a los establecimientos para las exhibiciones de mercancía.

Pertenecen a esta división los siguientes departamentos:

2.2.2.1 Investigación de Mercados.

Su función es la de proporcionar información para mantener la organización de ventas, mediante la determinación del tipo de personas que forman la clientela de la empresa, conociendo sus preferencias, inclinaciones y gustos en cuanto a los servicios que se brindan, y la obtención y medición de las reacciones del cliente con respecto a las actividades de los centros comerciales.

2.2.2.2 Publicidad.

Tiene como funciones: programar, desarrollar e implementar las campañas publicitarias, elaborando tanto institucionales como las de temporadas de ventas especiales.

2.2.2.3 Promoción de Ventas.

Este departamento es responsable de la planeación y preparación de las promociones comerciales de la empresa, en coordina-

ción con las Divisiones de Compras y Comercial, a manera de con juntar sus esfuerzos tendientes a la comercialización.

Es importante la influencia directa que sobre el consumidor debe ejercer este departamento, estimulándole y orientándole con el fin de crear en él una actitud, junto con la publicidad, que pro duzca grandes beneficios a la organización.

2.2.3 Dirección de Compras.

Esta dirección desempeña una de las funciones más delicadas de la organización. El director de compras tiene a su cargo la supervisión de todas las compras de mercancía, con apego a las políticas establecidas. Debe elaborar los presupuestos de compras, fijar los porcentajes de utilidad en los precios de venta y el nivel de inventarios de mercancías que debe mantenerse. Ade más, realiza la planeación de las campañas publicitarias, y las promociones especiales para las ventas de temporada.

Por lo tanto, resulta evidente que el éxito de una empresa comercial de tiendas de autoservicio depende, en gran parte, de la habilidad del personal responsable de las compras, para seleccionar aquellas mercancías que resulten del gusto de la clientela.

Para la realización de sus actividades, la dirección de compras - debe estar subdividida en varias secciones, con el fin de facilitar el trabajo y cumplir mejor su cometido para lo cual se establece el siguiente criterio:

2.2.3.1 Subdirección de Compras de "Supermercado".

Al frente de esta área se encuentra un subdirector encargado de supervisar que todas las actividades de su área se desa-

rollen con eficiencia. Esta área se subdivide en dos departamentos:

- Compras de abarrotes.- Consta de las siguientes secciones:
 - . Alimentos y bebidas empacadas, enlatadas o embotelladas.
 - . Lácteos y productos de salchichonería envasados.
 - . Vinos y licores.
 - . Artículos de farmacia.
 - . Artículos de limpieza.

- Compras Productos Perecederos. Con las siguientes secciones:
 - . Carnes.
 - . Frutas y verduras.
 - . Pescados y mariscos.
 - . Salchichonería.

2.2.3.2 Subdirección de Compras de Mercancías Generales.

Esta área se encuentra bajo la supervisión de un subdirector y al igual que en el caso de mercancías de supermercado, se encuentra dividida en dos grandes departamentos:

- Compras de mercancía 'Ropa'. De acuerdo con el tipo de mercancía que se maneja en los centros comerciales, este departamento debe estar subdividido en las siguientes secciones:
 - . Ropa y accesorios para bebé.
 - . Blancos.
 - . Ropa para caballeros y niños.
 - . Ropa para damas y niñas.
 - . Zapatería y equipajes.

- Compras de Mercancía 'No Ropa'. Subdividido en las siguientes secciones:

- . Juguetes y artículos deportivos.
- . Enseres menores.
- . Artículos de fotografía.
- . Libros, revistas y discos.
- . Joyería, regalos y perfumería.
- . Ferretería, accesorios para automóvil y artículos de jardín.
- . Artículos del hogar.
- . Artículos escolares y artículos eléctricos (artículos navideños en temporada).

En cada una de las secciones de la subdirección de compras -excepto las del departamento de perecederos-, una vez hecha la selección de la mercancía y habiendo establecido un convenio con el proveedor correspondiente, se formula una 'Hoja de Catálogo del Proveedor', que constituye el principal instrumento para el manejo y control de las compras en los centros comerciales.

A los pedidos de mercancía que cada jefe de departamento formula directamente al proveedor, con base en sus necesidades específicas de producto, se les llama 'Pedidos Abiertos'.

También existen los llamados 'Pedidos Centralizados', que son los que hace directamente el comprador al proveedor.

Sobre todo, tienen importancia los 'Avisos de Cambio de Precio', que deben enviarse con toda oportunidad a los centros comerciales cuando se determinen aumentos o rebajas en el precio de venta de la mercancía.

Cuando alguna sección de compras establezca una oferta de mercancía a precio rebajado, debe enviar oportunamente un 'Boletín de Ofertas' que habrá de sustituir a la Hoja de Catálogo durante - un periodo determinado, es decir, durante el tiempo que dure la oferta. Siempre que alguna sección de compras formule directamente al proveedor un pedido centralizado de alguna mercancía - que no aparece registrada en las Hojas de Catálogo, deberá enviar un aviso de 'Pedido Especial', en el cual se indiquen las unidades que deben recibirse en cada establecimiento, así como las especificaciones de la mercancía.

De acuerdo con el breve análisis que se ha hecho de las funciones de la Dirección de Compras, se puede comprender fácilmente - la gran importancia que tiene esta área dentro de la organización y la necesidad de colaborar con las distintas áreas para el logro de los objetivos de la empresa.

En capítulos posteriores se tratará con mayor detalle el manejo administrativo de esta área.

2.2.4 Dirección Comercial.

Tiene a su cargo la función medular de la empresa, es decir, la venta de mercancías a través de la operación de los centros comerciales. Es en esta función en donde se debe desarrollar toda la capacidad e ingenio comercial tanto del Director - General, como de los Directores de las demás divisiones.

El director de esta división debe tener una gran experiencia comercial y dominar todas las técnicas de comercialización para -

poder aplicarlas según sea necesario. Es responsable de la operación de los centros comerciales de la empresa y debe vigilar la planeación y organización de las actividades tendientes a proporcionar un servicio eficiente a la clientela.

Para coordinar y controlar las actividades de todos los centros comerciales, esta división debe contar con un:

2.2.4.1 Staff de Operaciones.

Dicho staff requiere de una integración semejante a la siguiente:

- Supervisor General de Tiendas.
- Supervisor General de Cajas.
- Supervisor General de Protección.
- Supervisor General de Supermercado.
- Supervisor General de Mercancías Generales.
- Departamento de Consumos Internos y Mobiliario.

2.2.4.2 Organización del Centro Comercial.

Para llevar a cabo eficientemente la función de ventas, los centros comerciales requieren de una eficaz organización y de una cuidadosa dirección, que permitan ofrecer al público un servicio óptimo.

El funcionamiento de un centro comercial se divide en dos grandes áreas:

- Área de Operaciones. Comprende un conjunto de actividades necesarias para que el centro comercial pueda realizar en forma eficiente sus funciones.

- Área de Mercaderías. Comprende todo el conjunto de actividades encaminadas a lograr una aplicación efectiva del sistema de autoservicio y de las técnicas de la comercialización en masa.

Con lo anterior he concluido un breve recorrido a través de las diferentes áreas que, a nivel administrativo y operativo, integran una empresa de autoservicio en cadena.

A continuación se analizará con mayor detalle el desarrollo de las funciones de las áreas y departamentos considerados de mayor importancia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA CADENA DE CENTROS COMERCIALES DE AUTOSERVICIO

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

AUDITORÍA
ADMINISTRATIVA

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

PLANEACIÓN Y DESARROLLO.
LEGAL.
RELACIONES PÚBLICAS.

DIRECCIÓN GENERAL

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA
Y PUBLICIDAD

DIRECCIÓN DE COMPRAS

DIRECCIÓN COMERCIAL

Subdirección Contraloría

Investigación de Mercados

Compras Supermercado

Staff de Operaciones

Subdirección Finanzas

Publicidad

Compras Mercancías
Generales

Organización Centros
Comerciales

Subdirección Relaciones
Industriales

Promoción de Ventas

Subdirección Servicios
Administrativos

Departamento Organización

Gerencia Administración
Bienes Raíces

.....

3. SISTEMA DE MERCADEO.

3.1 Definición de Mercadeo.

Las consideraciones acerca de lo que es el mercadeo han sufrido cambios sustanciales al paso de los años. Como se ha mencionado en el capítulo primero dentro de los antecedentes del autoserivicio, desde que se exhibía la mercancía y la gente podía escoger la que quería llevar de acuerdo con sus necesidades, se puede considerar que ya existía el mercadeo.

Esto implica que, al principio, el mercadeo fue considerado como algo no muy diferente a la venta. Gradualmente se ha llegado a comprender que las útiles técnicas de venta que existen no pueden llegar a compensar por sí mismas los errores de crear productos equivocados y que la satisfacción de las necesidades particulares del cliente es esencial para el éxito.

El concepto de mercadeo centra todas las actividades de la organización en la satisfacción de las necesidades del cliente por medio de la integración de dichas actividades para alcanzar los objetivos planteados.⁽³⁾

La diferencia entre este enfoque y la orientación de ventas se ha descrito de la siguiente manera:

La venta se centra en las necesidades del vendedor; el mercadeo en las necesidades del comprador. La venta se preocupa por la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en -

(3) Guiltinan Joseph, Gordon Paul. "Administración de Mercadeo". Mc Graw Hill. México. 1984.

3. SISTEMA DE MERCADEO.

3.1 Definición de Mercadeo.

Las consideraciones acerca de lo que es el mercadeo han sufrido cambios sustanciales al paso de los años. Como se ha mencionado en el capítulo primero dentro de los antecedentes del autoserivicio, desde que se exhibía la mercancía y la gente podía escoger la que quería llevar de acuerdo con sus necesidades, se puede considerar que ya existía el mercadeo.

Esto implica que, al principio, el mercadeo fue considerado como algo no muy diferente a la venta. Gradualmente se ha llegado a comprender que las útiles técnicas de venta que existen no pueden llegar a compensar por sí mismas los errores de crear productos equivocados y que la satisfacción de las necesidades particulares del cliente es esencial para el éxito.

El concepto de mercadeo centra todas las actividades de la organización en la satisfacción de las necesidades del cliente por medio de la integración de dichas actividades para alcanzar los objetivos planteados.⁽³⁾

La diferencia entre este enfoque y la orientación de ventas se ha descrito de la siguiente manera:

La venta se centra en las necesidades del vendedor; el mercadeo en las necesidades del comprador. La venta se preocupa por la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en -

(3) Gultinan Joseph, Gordon Paul. "Administración de Mercadeo". Mc Graw Hill. México, 1984.

efectivo; el mercadeo, por la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y en el grupo de cosas asociadas con la creación, entregas y, finalmente, el consumo de éste.⁽⁴⁾

En mi opinión, y enfocado al tema principal de este trabajo, la definición de mercadeo para una empresa de centros comerciales - de autoservicio, sería :

El proceso por el cual atraviesa cualquier mercancía o artículo desde su adquisición hasta su venta.

Para poder llevar a cabo dicho proceso es necesaria una integración y una coordinación totales de las áreas de la empresa, y - cualquier decisión de mercadeo debe estar enfocada a todos los objetivos planteados por ella.

3.2 Generalidades del Sistema de Mercadeo.

Dentro del sistema de mercadeo se comprenden, tanto el manejo de la mercancía, como la atención o servicio a la clientela en la sala de ventas del centro comercial, aplicando el sistema mismo de autoservicio y las técnicas de comercialización en masa.

3.2.1 Principios básicos del autoservicio.

Es conveniente mencionar que existen ciertos principios - básicos cuyo seguimiento es vital para la aplicación de este sig tema.

Los principios del autoservicio establecen, en primer lugar, la necesidad de una distribución de los muebles que permita contro-

(4) Levitt Theodore. "Marketing Myopia". Harvard Business Review, Sept.-oct. 1975. pp. 26-48.

lar la circulación de la clientela dentro del establecimiento, ha ciéndole pasar frente a todas las exposiciones de mercancía.

En segundo lugar, dichos principios establecen la necesidad de una distribución tal de las mercancías que facilite al cliente localizar y seleccionar por sí mismo lo que desee adquirir, sin que sea necesaria la intervención de los empleados.

La mercancía debe, pues, colocarse de modo que permita al consumidor ver, tocar y seleccionar todos los artículos que el centro comercial tiene a la venta. Así, cada artículo exhibido es una constante invitación a comprar.

En tercer lugar, se requiere de un sistema rápido y seguro instalado a la salida, donde se revise la mercancía y el valor total sea sumado a máquina, entregando al cliente un comprobante detallado de su compra.

En general, en la sala de ventas se debe crear y mantener un 'ambiente comercial' basado principalmente en los estudios e investigaciones relacionadas con el comportamiento de los clientes.

3.2.2 Técnicas de Comercialización en Masa.

Ahora bien, el supermercado es el tipo de negocio que, por medio de una masiva distribución de artículos, pone al alcance de los consumidores una gran cantidad de mercancía que puede ser adquirida por el cliente, con un máximo de participación propia y un mínimo de tiempo, esfuerzo y costo. Con este sistema, el cliente prácticamente desempeña el papel de benefactor del comerciante minorista.

Todo este sistema requiere también de la observancia de ciertas técnicas para obtener resultados satisfactorios de su aplicación:

1) Aprovechar la demanda precreada por el fabricante a través de la publicidad.

- El manufacturero moderno juega un papel muy importante como 'promotor' en la distribución de la mercancía y las empresas comerciales deben aprovechar esa labor promotora que beneficia tanto al fabricante como a los centros comerciales.

A esos productos que debido al esfuerzo del fabricante cuentan con una demanda precreada, se les llama en términos mercantiles mercancía prevendida. Toda empresa que opere con métodos de distribución en masa debe ofrecer este tipo de mercancía para tener éxito, pues lo primero que buscará el cliente al entrar al centro comercial será la misma, ya que tiene una imagen mental plenamente formada de ella y, por lo mismo, el deseo de poseerla.

A su vez, las cadenas de centros comerciales deben aprovechar las ventajas de la demanda precreada exhibiendo en lugares especiales y estratégicos la mercancía prevendida, de tal modo que sea ésta fácilmente localizada por el mayor número posible de clientes.

2) Agilizar los procedimientos de abastecimiento de mercancía.

En los centros comerciales, la mercancía "desaparece" del área de exhibición con gran rapidez. Deben, por tanto, evitar se demoras o interrupciones en el traslado de los productos, del fabricante al consumidor.

La empresa debe tener presente que los procedimientos para - compras, pedidos, transporte y almacenaje, sean ágiles y que el manejo de la mercancía dentro del centro comercial sea rápido y eficiente.

Con los métodos de distribución en masa, se requieren sistemas de abastecimiento de mercancía altamente eficaces, ya que las exhibiciones abiertas permiten mostrar mayor cantidad de mercancía. El espacio destinado al almacenaje debe ser reducido, procurando, en tanto, que el espacio destinado a las - ventas sea lo más amplio posible. Por otro lado, la rápida rotación de la mercancía hace necesario que el abastecimiento tenga un ritmo acelerado, por lo que es importante que se revisen continuamente las existencias y se procure resurtir oportunamente aquella mercancía de mayor demanda.

3) Usar el poder de atracción de los precios bajos.

De los factores que representan un atractivo para la cliente la de los centros comerciales de autoservicio, uno de los más poderosos es, sin duda, el precio.

Las cadenas de centros comerciales reducen sus precios, cambian do los altos márgenes de ganancia por la rápida rotación de la mercancía. En otras palabras, el bajo margen de utilidad se ve compensado por los grandes volúmenes de venta.

En conclusión, se puede observar que existe un círculo o cade na de beneficios: los precios bajos atraen clientes y el aumento de clientes da mayores ventas. Este aumento de clientes y ventas sin que añadan los costos de venta, producen,

consecuentemente, mayores utilidades y estas utilidades se -
trasfieren nuevamente al consumidor en forma de precios bajos
lo cual atrae más clientes, más ventas y más utilidades.

4) Facilitar al cliente la manera de ir al negocio.

Actualmente las cadenas de centros comerciales están haciendo
todo lo posible para facilitar al cliente la manera de llegar
al negocio para efectuar sus compras. Principalmente, se real
liza una planeación estratégica del lugar en donde deben estal
blecerse los centros comerciales, haciendo un análisis socioeco
nómico de ciertos sectores de la población, logrando de est
ta manera "llevar su negocio al cliente".

Los centros comerciales ubicados en los suburbios ofrecen atracci
ciones indiscutibles tales como cercanía, un solo lugar para
efectuar todas las compras, ahorro de tiempo, informalidad en
el ambiente y el alivio de los problemas de estacionamiento.

5) Inducir al cliente a recorrer todo el establecimiento.

Una vez que el cliente se encuentra en el centro comercial, a
través de la distribución de los exhibidores, del acomodo de
la mercancía, de la iluminación y la decoración, debe procura
se que recorra toda el área de ventas.

La colocación estratégica de la mercancía es un importante facto
tor que debe aprovecharse para lograr que la clientela circul
le en la tienda de tal modo que vea todos o la mayoría de los
departamentos que la integran. Así, lo más común es encontrar
que los artículos alimenticios o de primera necesidad se situ
túan precisamente en el polo opuesto a la entrada del centro

comercial, evitándose aglomeraciones e induciendo al consumidor a recorrer todo el establecimiento.

6) Exponer al cliente la atracción de la mercancía.

Nada atrae más al cliente que el estar en contacto directo con la mercancía, esto es, se produce una motivación a comprar por impulso, una gran cantidad de productos al poder examinarlos detenidamente.

La mejor señal de que un negocio está bien administrado consiste en que se pueda ver un mínimo de muebles, paredes y piso, en tanto que un máximo de mercancía esté a la venta.

Actualmente, sólo la mercancía que corra un gran peligro de ser hurtada o aquella que realmente necesite ser vendida directamente por dependientes debido a sus características, se mantendrá detrás de un mostrador, procurando exponer atractivamente toda aquella que sea posible, generando cada vez más los impulsos hacia las compras.

7) Dar a los productos el papel de vendedores.

Cuando el cliente camina por los pasillos de un centro comercial teniendo ante sí toda la mercancía, cada vez que ve un artículo debe pensar y decidir si debe comprarlo o no; en forma intensa le asalta la idea de llevarlo a casa y, ya sea porque le resulte atractivo o porque llenará una necesidad específica recordada en ese momento, su respuesta es, por lo general, la compra de tal producto.

La mercancía en exhibiciones abiertas es, pues, un "vendedor"

discreto. En cuestión de segundos, hace una serie de sugerencias sin que el cliente sienta algún tipo de presión por al quien.

Es conveniente pues, apoyarla utilizando letreros llamativos y distribuyéndola de tal forma que se complementen unos artículos con otros.

8) Dar a los clientes el papel de compradores.

En los establecimientos de autoservicio, el cliente es recibido por el vendedor perfecto: El cliente mismo, ya que ningu na persona podrá conocer mejor sus deseos y necesidades como él mismo. De este modo, con frecuencia el cliente compra mu cho más de lo que hubiera podido sugerirle otra persona, ya que existe un deseo natural por las cosas necesarias en la vida así como por aquellas que nos brindan comodidad y plac er.

9) Aplicar una técnica de ventas adecuada al sistema de auto ser vicio.

Se ha considerado que la función de ventas en un centro comer cial de autoservicio requiere de una técnica especial para dar atención a la clientela.

Esa técnica consiste fundamentalmente en dar servicio al clien te en el momento oportuno, es decir, cuando lo requiere, en vez de hacerlo como procedimiento general.

El arte de vender consiste en dar servicio eficiente, atento y cortés, en el 'momento preciso'.

10) Agilizar el registro de las ventas.

Es esencial para lograr la máxima eficiencia en la comercialización que la etapa final de la operación de venta, que es registrar la salida de la mercancía, se cumpla de la mejor manera posible. En este tipo de organizaciones, el más eficaz y generalizado sistema para el registro de la mercancía, es el consistente en colocar a la salida del establecimiento un departamento de cajas, con pasillos para la revisión y pago del importe de la compra.

3.3 Integración del Área de Mercaderías de los centros comerciales.

Como se mencionó en puntos anteriores, una distribución ordenada del espacio disponible para venta y el adecuado aprovechamiento del mismo para la exhibición de la mercancía tiene como consecuencia un mejor desplazamiento de los productos; sin embargo, se requiere también de un adecuado control físico y administrativo de dicho espacio en cada centro comercial, por lo que es necesario dividirlo primero en secciones, de acuerdo con las características generales de los artículos y en forma progresiva en departamentos, en función de las características específicas de cada grupo de productos que en ellos se exhibirá.

3.3.1 División en Secciones.

En general, el área de mercaderías se divide en dos grandes secciones:

1) Sección de Supermercado.

Tiene a su cargo la organización de las operaciones de comer

cialización correspondientes a los departamentos que manejan productos comestibles, artículos de limpieza, de primera necesidad y de farmacia. Esta sección se subdivide a la vez - en dos áreas: de abarrotes y de productos perecederos.

Al frente de la sección de supermercado y dependiendo directamente del gerente del centro comercial, debe encontrarse un subgerente de mercaderías, auxiliado por un supervisor para el área de abarrotes y un supervisor para el área de productos perecederos.

El subgerente de mercaderías, en colaboración con los supervisores de sección, debe coordinar las actividades de todos los departamentos a su cargo, vigilando que se ofrezca a la cliente un servicio oportuno y eficiente que permita mantener el volumen requerido de ventas.

2) Sección de Mercancías Generales.

Esta sección comprende prácticamente el resto de la sala de - ventas y en ella se ofrecen al público artículos no comestibles en general. Se subdivide en dos áreas: la de mercancía ropa y la de mercancía no ropa.

Dependiendo directamente de la gerencia del establecimiento, debe encontrarse como responsable de esta sección un subgerente de mercancías generales, auxiliado por dos supervisores : uno encargado de controlar las actividades del área de mercancía ropa y otro del área de mercancía no ropa.

3.3.2 Departamentación.

Una valiosa herramienta con que cuenta la gerencia del centro comercial para la organización y control de la sala de ventas, es la 'departamentación' que, en forma común para todas las tiendas de la cadena, es establecida por las divisiones de compras y por la comercial.

Departamentar consiste en dividir el centro comercial en zonas o secciones independientes entre sí, pero ligadas todas ellas a una dirección común.

Esta división se hace agrupando en departamentos, aquellos artículos de un mismo género, o que guardan una estrecha relación entre sí. La técnica de la departamentación se ha utilizado desde fines del siglo pasado, cuando surgieron las llamadas "tiendas departamentales". En la actualidad, su uso se ha extendido a todos los modernos establecimientos de venta al menudeo.

La departamentación forma parte muy importante del sistema de autoservicio y de las técnicas de comercialización en masa. La división del centro comercial por departamentos y la distribución estratégica de los mismos, facilita el tránsito de la clientela dentro del establecimiento y además permite controlar la mercancía.

Procedimientos para la departamentación.

- Para poder lograr la departamentación, deben determinarse, en primer lugar, las secciones o departamentos con los que han de contar los centros comerciales, separando los artículos o mercancías por grupos genéricos relacionados entre sí.
- Hay que asignar un espacio adecuado a cada departamento, consi

derando :

- . El volumen de venta de los artículos de cada departamento, de biendo asignar más espacio a aquellos que tengan un mayor vo lumen de venta.
- . La cantidad necesaria de mercancía que debe encontrarse en exhibición.
- . La cantidad de muebles necesarios para la exhibición de la mercancía.
- . La importancia que tenga o se asigne a cada departamento del centro comercial.
- . Es importante planear o estimar el volumen de ventas, así co mo el margen de utilidad con el que debe operar cada departa mento para posteriormente saber si resulta conveniente o no, alguno de ellos, desde el punto de vista comercial.
- . Además, se deben considerar los gastos por departamento, teniendo en cuenta lo siguiente :

 Espacio necesario para ser ocupado por el departamento.

 Empleados necesarios para el manejo del departamento.

 Parte proporcional de todos los gastos de administración, así como gastos de publicidad, mantenimiento y otros gastos generales, no olvidando la inversión que existe en ca da departamento.

Ventajas de la Departamentación.

1) Para el cliente:

- Como resultado de la reducción de gastos de operación, obtie ne, el cliente, mejores precios.

- Se obtiene facilidad para localizar los artículos que desea el cliente, pudiendo así seleccionar más cómodamente sus compras.
- La atención al cliente y el servicio que se ofrece son más eficientes puesto que el personal de cada área se ha especializado debido a la departamentación.
- Dentro del centro comercial pueden ofrecerse al cliente tanto un mayor surtido como variedad de artículos pudiendo así satisfacer todas sus necesidades de compra.

2) Para la Empresa.

- Una adecuada distribución interior del centro comercial, ya conociendo las costumbres de la clientela, hace posible acomodar los departamentos de tal manera que se induzca al público a transitar por ellos y a comprar una mayor cantidad de diferentes artículos.
- La departamentación permite una mejor distribución de las mercancías dentro del establecimiento.
- Proporciona especialización al personal, ya que los empleados encargados de cada departamento como responsables de las ventas de la mercancía respectiva, deben conocer a la perfección cada artículo exhibido en su área. Esta experiencia permite ofrecer un mejor servicio y, por lo tanto, lograr mayores ventas.
- Permite un control efectivo sobre la mercancía evitando que los artículos maltratados o descompuestos den mal aspecto, retirándolos de la exhibición en cuanto sean detectados.
- A la empresa le permite conocer, además, en cuáles departa-

mentos se obtiene mayor o menor utilidad, debido a la separación de los registros de compras y gastos por departamento.

- Permite elaborar los planes de promoción y publicidad por departamento, siendo más fáciles de controlar los resultados de las diversas campañas.
- Los inventarios físicos de mercancía son llevados a cabo con mayor facilidad, frecuencia y exactitud.

3.3.2.1 Departamentación de la Sección de Supermercado.

Se divide en los siguientes departamentos:

Área de Abarrotes.

- Departamento de abarrotes comestibles y bebestibles.
- Departamento de productos lácteos.
- Departamento de vinos y licores.
- Departamento de artículos de limpieza.
- Departamento de artículos de farmacia.
- Departamento de fuente de sodas.

Área de Productos Perecederos.

- Departamento de carnes.
- Departamento de frutas y verduras.
- Departamento de pescados y mariscos.
- Departamento de salchichonería.

3.3.2.2 Departamentación de la Sección de Mercancías Generales.

La sección de mercancías generales tiene la siguiente integración departamental:

Área de Mercancía Ropa.

Departamento de Damas y Niñas.

- " Caballeros y Niños
- " Bebés
- " Blancos
- " Zapatería y Equipajes.

Área de Mercancía No Ropa.

Departamento de Artículos Escolares.

- " Electricidad; Artículos Navideños (éste se instala sólo por temporada).
- " Discos, Libros y Revistas.
- " Regalos, Joyería y Perfumería.
- " Artículos de Ferretería, Accesorios para Automóvil y Artículos para Jardín.
- " Artículos Deportivos y Juguetería.
- " Tabaquería.
- " Enseres Menores
- " Artículos del Hogar.
- " Fotografía.

3.4 Funcionamiento del Sistema.

Una vez analizadas las funciones del personal que interviene directamente en el proceso de mercadeo, y habiendo ya especificado las generalidades del mismo, procederé a explicar el funcionamiento del sistema como tal, el cual consta de una serie de actividades detalladas a continuación:

3.4.1 Transacción de Compras.

Considero que el primer paso a analizar es el realizado por la persona encargada de llevar a cabo una de las funciones - más delicadas de la organización: el comprador, quien busca generar utilidades al negocio, a través de su capacidad de saber negociar, seleccionar los precios, servicios y productos que deberá ofrecer al público el centro comercial.

La actividad desarrollada por el comprador se basa en tres principios fundamentales de operación, que son los siguientes :

1) Selección de mercancía.

Consiste en elegir entre una gran variedad de productos y proveedores, aquellos que ofrezcan un mayor potencial de venta y utilidad para la empresa, tanto por la participación que ocupan dentro del mercado como por las condiciones y facilidades de compra.

2) Pronóstico de la demanda.

Representa un reto para el comprador, ya que debe determinar el desplazamiento que tendrá el producto, lo cual le servirá de base para decidir si debe o no incorporarlo al catálogo de productos.

3) Control de existencias.

Constituye otro factor importante dentro de la transacción de compras, ya que el mismo comprador deberá vigilar que exista un equilibrio perfecto entre las líneas de productos que ofrece el autoservicio y las necesidades del consumidor, así como

una adecuada proporción entre los niveles de inventarios y la demanda esperada, por lo que el tomar una decisión sin haber considerado este elemento podría tener como consecuencia la pérdida de estas equidades.

Dentro de este punto se podría mencionar también el control - que existe en la asignación de espacio que un producto debe tener dentro de su respectivo departamento.

El comprador, pues, tendrá la responsabilidad de crear surtidos de marcas y escuchar las presentaciones hechas por los vendedores de nuevas marcas, utilizando su criterio para tomar la decisión de la introducción o no, de éstas, al centro comercial.

3.4.2 Creación del Catálogo de Proveedores.

Dentro de las actividades de Compras, se menciona que cada sección -a excepción de las del departamento de compras de productos perecederos- una vez seleccionada la mercancía y habiendo establecido un convenio con el proveedor correspondiente, debe formular una o varias Hojas de Catálogo del Proveedor (dependiendo del número de artículos que maneje cada proveedor) en las cuales establezca la siguiente información: Nombre y número del proveedor; dirección; teléfono, número de registro federal de contribuyentes y cédula de empadronamiento; número de folio que corresponda a cada Hoja de Catálogo, fecha a partir de la cual entra en vigor cada hoja y el nombre y la sección departamental del centro comercial que manejará la mercancía.

En las Hojas de Catálogo, también deben indicarse las condiciones

del convenio, el tipo de pedido que se manejará y el tipo de devolución de mercancía que admitirá el proveedor.

Finalmente, y en forma detallada, deben listarse los artículos - que se autorizan para ser pedidos al proveedor, señalando el número de clave de cada artículo, su descripción, el precio de costo y el precio de venta.

Una vez elaboradas las Hojas de Catálogo, cada sección de la División de Compras debe enviarlas al departamento al que corresponde la mercancía en ellas autorizada, en cada centro comercial - las que servirán de base a los jefes de departamento para formular los pedidos al proveedor, así como para llevar un control de las existencias de cada artículo y un registro de las cantidades pedidas y de las cantidades recibidas.

Estas Hojas de Catálogo son las que en su conjunto forman el Catálogo de Proveedores, instrumento de gran utilidad para el adecuado manejo y control de la mercancía en la sala de ventas del centro comercial.

Es necesario que el Catálogo de Proveedores sea mantenido 'al día' por los responsables de cada departamento, renovando las Hojas de Catálogo cuando se registre cualquier cambio.

Es muy importante que en caso de alguna modificación, en cuanto se reciban las nuevas hojas de catálogo sustituyan éstas a las - anteriores con el fin de que no se hagan pedidos equivocados, o que se resurtan artículos que han sido cancelados por la División de Compras y que, por lo mismo, ya no deben manejarse en los centros comerciales.

Para que haya un control efectivo sobre la vigencia de las Hojas de Catálogo, cada sección de compras debe enviar mensualmente a los departamentos correspondientes en los centros comerciales, - una 'Relación de los números de Hojas de Catálogo vigentes' para que, con base en dicho reporte cada jefe de departamento revise que su Catálogo de Proveedores esté actualizado.

3.4.3 Pedidos de Mercancía.

En los centros comerciales, los pedidos a los proveedores pueden ser de tres tipos: Pedido Abierto, Pedido Centralizado y Pedido Especial.

Pedido Abierto.-

Es aquél por medio del cual el jefe de cada departamento solicita la mercancía directamente al proveedor, con base en lo señalado en la Hoja de Catálogo del proveedor y de acuerdo con la necesidad específica de existencias del centro comercial.

En este caso, los representantes de los proveedores concurren periódicamente al centro comercial -dependiendo del tipo de mercancía y la rapidez de su desplazamiento-, "levantando" conjuntamente con el jefe de departamento, los pedidos de resurtido de mercancía.

Al formular los pedidos, cada jefe de departamento debe anotar en la Hoja de Catálogo correspondiente al proveedor de la mercancía, la cantidad solicitada y enviar dicha hoja al departamento de Recibo de Mercancía, en donde debe archivar en un expediente especial de pedidos pendientes, hasta que la mercancía sea entrega

da por el proveedor.

Es muy importante que antes de formular los pedidos de resurtido, cada jefe de departamento verifique sus existencias de mercancía, tanto en la sala de ventas como en el almacén, para determinar sus necesidades reales de existencias y, con base en el Catálogo de Proveedores, formular acertadamente los pedidos.

Pedido Centralizado.-

Existen diversos casos en que los pedidos a los proveedores no los hace cada jefe de departamento, sino que son centralizados y los formula el encargado de las compras de este tipo de mercancía en las oficinas centrales de la empresa.

En el caso de los pedidos centralizados, los encargados de cada una de las secciones de compras, deben mantener estrecha comunicación con los jefes de departamento de los establecimientos de la cadena, con el fin de estar al tanto de la rotación o desplazamiento que registra la mercancía y, con base en esta información, formular pedidos de surtido a los proveedores.

En otras palabras, el pedido centralizado es la concentración de las necesidades de existencia de mercancía de todas las tiendas, para que se tramite en forma global el pedido al proveedor, estableciéndose las cantidades que de cada artículo deben ser entregadas en los diferentes establecimientos.

Pedido Especial.-

Es aquél que ampara la compra de mercancía no autorizada en las Hojas de Catálogo de Proveedores.

En algunas ocasiones, los encargados de las diversas secciones - de la División de Compras en las oficinas centrales, formulan directamente a los proveedores, pedidos de mercancía que normalmente no se maneja en los centros comerciales de la cadena.

Estos pedidos tienen la finalidad de introducir a prueba, en las tiendas, ciertos artículos para conocer la aceptación que tienen éstos entre la clientela, con miras a establecer posteriormente un convenio formal con el proveedor correspondiente, en caso de que la rotación o desplazamiento de la mercancía sean los adecuados.

En estos casos, el comprador debe elaborar un "Aviso de Pedido - Especial" y enviarlo oportunamente a cada centro comercial con objeto de que el jefe del departamento correspondiente esté enterado de la operación, debiendo indicar la fecha en que la mercancía deberá ser entregada por el proveedor, las unidades que deben recibirse en cada centro comercial, así como las especificaciones de los artículos.

Una vez enterado el jefe del departamento al que se incorporará la mercancía, debe enviar el Aviso de Pedido Especial al departamento de Recibo de Mercancía para que sea archivado y sea posible efectuar la recepción de los artículos en el momento que el proveedor surta el pedido.

3.4.4 Recibo de la Mercancía.

La función primordial de este departamento consiste en verificar que los artículos entregados y facturados por los provee

dores reúnan las características establecidas en las Hojas de Catálogo de Proveedores, Pedidos o Boletines de Oferta, en cuanto a las especificaciones de :

- Tamaño,
- Claves de artículos,
- Descripción de artículos,
- Estilo,
- Color,

así como que las cantidades pedidas y facturadas coincidan exactamente con las recibidas físicamente. Las cantidades que deben recibirse de cada artículo aparecen indicadas en el documento relativo que el jefe de departamento al cual corresponde la mercancía, entregó previamente al Departamento de Recibo el día en que fue formulado el pedido al proveedor, o bien, el día en que se recibió de la División de Compras el aviso.

El Departamento de Recibo de Mercancías debe estar integrado por un jefe, un subjefe y un grupo de auxiliares o 'recibidores'.

El procedimiento que se sigue para la recepción de la mercancía, es el siguiente:

1) Recepción de la documentación.

El proveedor debe entregar la mercancía acompañada de una factura o remisión en original y copia. El jefe del departamento de Recibo debe verificar que la documentación entregada - por el proveedor contenga los requisitos fiscales de rutina, que cada artículo tenga anotada la clave, descripción y precio unitario así como que la factura esté totalizada.

Una vez revisada la documentación, debe localizarse, en el archivo de Mercancía por Recibir, la Hoja de Catálogo, Boletín de Oferta o Pedido Especial correspondientes, para proceder a la recepción física de la mercancía.

2) Recepción de la mercancía.

Uno de los 'recibidores' del departamento debe verificar, en presencia del proveedor, pieza por pieza, que la mercancía - coincida exactamente en cuanto a cantidad pedida, descripción, clave, estilo, tamaño y color, con lo señalado en la factura y la Hoja de Catálogo en la que aparece detallado el pedido.

El examen de los artículos debe ser sumamente cuidadoso: debe verificarse que los paquetes que componen el pedido no hayan sufrido daños en el traslado, debiendo, en caso de que así sea, anotarlo en la remisión del proveedor al momento de firmar de conformidad. Asimismo, en caso de haber diferencia entre la cantidad de mercancía entregada y la factura, deben hacerse en esta última las correcciones o modificaciones necesarias, recabando en el documento, la firma de conformidad del proveedor.

Por medio de un reloj sellador, el jefe del departamento de Recibo de Mercancía, debe imprimir en la factura (original y copia) el número de tienda, fecha, número de folio y firmarla de recibido de conformidad, entregando la copia al proveedor para que posteriormente sea presentada para su cobro en las oficinas centrales de la organización.

3) Registro de Notas de Entrada.

Diariamente debe elaborarse un Reporte o Registro de Notas de Entrada Recibidas, en original y copia, el cual contenga la fecha, número de tienda, número de folio de cada nota de entrada, número del proveedor y número del departamento al cual pertenece la mercancía recibida.

Al original de este reporte deben anexarse las notas de entrada o facturas, para ser enviadas al departamento de Contabilidad, conservando para el archivo de la tienda las copias de dichos reportes.

4) Marcaje de la Mercancía.

Existe un departamento específico para esta función, que consiste en colocar a toda la mercancía apta para la venta los datos necesarios que permitan su identificación en cuanto a :

Precio de venta,

Sección departamental (número y clave del departamento al cual pertenece la mercancía),

Clave de Vigencia.

La mercancía debe marcarse con los precios y secciones departamentales señalados en las Hojas de Catálogo, Pedidos Especiales o Boletines de Oferta.

Este departamento debe estar integrado por un jefe, un subje fe y un equipo de "marcadores", siendo el procedimiento a seguir para el marcaje el siguiente :

El Departamento de Recibo de Mercancía, una vez establecido el pro

ceso de recepción de la mercancía, debe entregar ésta al Departamento de Marcaje, acompañada de las notas de entrada o facturas y las Hojas de Catálogo o Aviso de Pedido correspondientes. El jefe de Marcaje debe proceder a distribuir la mercancía y los documentos entre su equipo de marcadores.

Es necesario que antes de marcar los artículos sean éstos plenamente identificados con la factura y la Hoja de Catálogo, de terminando en forma correcta el tipo de marcaje que requiera la mercancía.

Los tipos de marcaje que se utilizan más comúnmente en los centros comerciales, son:

- 1- Con foliador,
- Con etiqueta adherible,
- Con etiqueta de colgar,
- Con etiqueta de alfiler o grapa.

El marcaje debe reunir los siguientes requisitos:

- Que sea claro, legible y uniforme en todos los artículos del mismo precio, con objeto de que las mercancías se vendan por sí mismas y, hasta donde sea posible, sin ayuda de vendedores.
- Que proporcione seguridad, evitando el cambio de precio, o de etiquetas, por la clientela.
- Que no deteriore ni reste presentación a los artículos.

Es importante que la mercancía de "oferta" sea marcada con etiquetas de color distinto al de uso ordinario, con el fin de atraer la atención del cliente.

Una vez marcada la mercancía, debe entregarse, junto con la factura y la Hoja de Catálogo o Pedido Especial, al jefe o subjefe del departamento del centro comercial al cual pertenece la misma, verificando que el marcaje reúna los requisitos mencionados y, selectivamente, confrontar la cantidad facturada con la marcada, regresando inmediatamente al Departamento de Marcaje la factura firmada de 'Recibido de Conformidad'. A su vez, este departamento regresará la factura al Departamento de Recibo de Mercancía para que proceda a su registro en el Reporte de Facturas Recibidas al que ya se ha hecho mención en puntos anteriores.

Una vez concluido el proceso de recepción y marcaje, el personal encargado del departamento al que corresponda la mercancía procederá a trasladarla a su lugar de venta, o bien al Almacén de Mercancía, debiendo cumplir lo siguiente;

3.4.5 Clasificación de la Mercancía.

La mercancía debe colocarse en un punto de venta que sea identificado, o localizado fácilmente por la clientela. Para ello, es importante determinar, dependiendo del espacio con el que cuente una tienda, un 'lay-out' de mercaderías que permita la distribución adecuada de todos los productos a manejar en la misma.

Como factor elemental, deberá considerarse la familia a la que pertenece cada línea de productos, dentro de la cual podría existir una variedad ilimitada de líneas, siempre y cuando tengan és

tas congruencia en cuanto a su uso, fabricación, etc.

Como ejemplo de lo anterior, a continuación se menciona la clasi
ficación de la familia de perfumería, por líneas:

Familia: Perfumería.

- a) Cremas: líquidas, sólidas y depilatorias.
- b) Talcos.
- c) Desodorantes: íntimos, sticks, roll-on y aerosoles.
- d) Cosméticos: maquillajes, polvos, sombras, delineadores, labia
les, esmaltes, quitaesmaltes, etc.
- e) Colonias, lociones y jabones.
- f) Bronceadores.
- g) Tintes.
- h) Tratamientos para el cabello: ampolletas, tratamientos inten-
sivos.
- i) Acondicionadores.
- j) Champúes.
- k) Jaleas, brillantinas y fijapelos.
- l) Atomizadores para el cabello.
- m) Accesorios para el cabello: cepillos, peines, pasadores, bro
ches, roles, balerinas, gorras para baño, etc.

Una distribución rápida de la mercancía, una vez clasificada, con
tribuye a la eficacia general en el proceso de recepción y despla
zamiento de mercancías. Si los artículos, una vez marcados y de
bidamente clasificados no se distribuyen rápidamente hacia los
lugares de venta, no sólo ocasionan pérdida de ventas, sino que
otras mercancías sufren retrasos, lo cual repercute desfavorable
mente en todas las funciones de mercaderías

El Almacén de Mercancía es el lugar asignado para conservar la mercancía que no puede enviarse a la sala de ventas durante el mismo día en que fue recibida y marcada, o bien, para guardar - aquella mercancía que por falta de espacio no es posible acomodarla de manera apropiada en la misma. Este almacén de mercancía debe estar dividido de acuerdo con la clasificación mencionada anteriormente.

3.4.6 Exhibición de la Mercancía.

Una vez que la mercancía ha llegado al departamento correspondiente debe procederse a su acomodo en los muebles exhibidores como son: las góndolas, los botaderos y los anaqueles o estanterías, dependiendo del tipo de mercancía de que se trate. Conviene recordar que el acomodo o distribución de la mercancía debe facilitar al cliente el localizar y seleccionar por sí mismo lo que desee adquirir, y sin que sea necesaria la intervención de los empleados.

Si se trata de 'mercancía nueva' en el departamento, es decir, artículos o productos que nunca antes se habían manejado en el centro comercial, deberá acomodarse en las llamadas "cabeceras" de los muebles o en "botaderos" (mesas aisladas), con objeto de que los clientes la vean fácilmente al transitar por la sala de ventas.

El asignar a la 'mercancía nueva' un lugar especial en el departamento, permite además observar fácilmente su rotación o desplazamiento y conocer la aceptación que tiene entre la clientela -

para que, con base en este conocimiento se formulen acertadamente al proveedor, los posteriores pedidos de resurtido.

El acomodo de la mercancía implica una disposición atractiva de la misma en los muebles exhibidores, de manera tal que el cliente pueda admirar perfectamente cada artículo.

La distribución de la mercancía para su exhibición en cada departamento debe realizarse de acuerdo con el tipo de artículo de que se trate; por ejemplo, en el caso de mercancía 'ropa', el acomodo debe hacerse por tipo de prendas, por estilos, por tallas, por marcas y por precios.

3.4.7 Limpieza y Presentación de la Sala de Ventas.

Cada departamento es responsable de la limpieza y presentación del área que le corresponde de la sala de ventas.

Cuantas veces sea necesario, los encargados de cada uno de los departamentos del centro comercial deben solicitar los servicios de personal del departamento de Limpieza, con el fin de mantener permanentemente limpio el mobiliario y el piso de su respectiva área.

Debe prestarse especial atención a la limpieza de la mercancía. El conservar perfectamente limpios los artículos es responsabilidad y tarea, en caso necesario, del propio personal de cada departamento.

Por lo que respecta a la presentación de cada departamento, el aspecto más importante es la manera de ordenación y disposición de los artículos en los exhibidores. El autoservicio implica -

que el cliente busque y seleccione por sí mismo su mercancía, y al hacer esto desarregla y revuelve los artículos, entremezclando tallas, tamaños, estilos, colores y modelos.

La limpieza e higiene del centro comercial es parte esencial del servicio que debe ofrecerse a la clientela. Es decisiva la impresión que causa en el público el grado de limpieza de un establecimiento comercial.

3.4.8 Publicidad y Promoción.

Como ya se mencionó en el punto 3.2 dentro de las Generalidades del Sistema de Mercadeo, el objetivo primordial consiste en brindar a la clientela atención, servicio y libertad para elegir, en una distribución tal de las mercancías que le permita seleccionar aquellos artículos que le sean necesarios.

Pero se debe considerar que aunque muchos artículos estén diseñados para satisfacer plenamente los deseos del público, el éxito de su venta será mayor cuando se informe acerca de sus beneficios y/o características.

Por lo tanto, para ejecutar cualquier estrategia de mercadeo, es indispensable que exista mucha comunicación con la Dirección de Compras, puesto que es aquí donde se llevan a cabo todas las negociaciones de convenios con los proveedores. Es por esto que las funciones de publicidad y promoción de ventas encierran un alto grado de complejidad dentro de la función de mercadeo.

La publicidad consiste en mensajes pagados, diseñados para informar o persuadir a compradores o usuarios sobre un producto, servi

cio, creencia o acción.

A continuación se examinarán algunos conceptos y procedimientos que son utilizados para desarrollar programas publicitarios (llamados también campañas publicitarias).

En particular, serán examinados :

- La fijación de objetivos publicitarios,
- El establecimiento de presupuestos publicitarios,
- y las consideraciones relacionadas con el diseño de un mensaje y la proyección de un plan de medios.

Es importante observar que el proceso de dirigir el programa publicitario puede ser excesivamente complejo, debido a la cantidad de personas que pueden intervenir en él. En ocasiones, parte del trabajo publicitario es realizado mediante la contratación de organizaciones externas (como agencias de publicidad). Por otra parte, cada empresa asigna la directriz de los programas publicitarios a áreas específicas que, como en el caso de la organización de supermercados cuentan con una Dirección (Mercadotecnia y Publicidad) específica para llevar a cabo esta acción.

Programas Publicitarios:

Las decisiones relacionadas con el MENSAJE publicitario (qué se dice y cómo) y el MEDIO (dónde debe presentarse el mensaje, cuándo y cuántas veces) son fundamentales para los programas publicitarios. Estas decisiones generalmente exigen el empleo de habilidades creativas y técnicas especializadas, por lo que resulta común la contratación de servicios de especialistas independientes que desempeñan funciones tales como:

- Desarrollo de ideas creativas para textos.
- El trabajo de arte y fotograbado.
- Prueba de texto para reacciones del consumidor.
- Alquiler de espacios en los medios de comunicación.
- Investigaciones acerca de hábitos en los usuarios potenciales.

Alternativamente, las agencias publicitarias pueden utilizarse para desempeñar todas o algunas de estas etapas.

Por consiguiente, las decisiones sobre mensajes y medios, se deben especificar y esta función dependerá directamente del director del área de Mercadotecnia y Publicidad, quien, como ya se mencionó, está a cargo del desarrollo y la realización de toda estrategia de mercadeo, incluyendo la toma de las principales decisiones concernientes a los gastos publicitarios, a las políticas creativas, o a la programación de medios.

Existen varias decisiones que deben tomarse al administrar los programas publicitarios. El departamento de Publicidad debe intervenir en cada etapa del proceso, aunque las agencias o especialistas sean los responsables de decidir sobre el diseño del mensaje y la programación de medios.

El director del área de Mercadotecnia y Publicidad se encarga de examinar dichas decisiones con el fin de evaluar si se están alcanzando los objetivos previstos y, en su caso, revisar alguno de sus elementos.

A continuación se indican los elementos básicos de un programa publicitario:

Objetivos Publicitarios.

Presupuesto Tentativo.

Diseño del Mensaje.

Programación de Medios.

Objetivos Publicitarios.-

Existen dos razones básicas para establecer objetivos de los programas publicitarios:

- 1a. Proporcionan guías para la toma de decisiones acerca del mensaje y de los medios.
- 2a. Sirven de pauta para evaluar la efectividad del programa publicitario.

Cabe mencionar que por medio de la publicidad se pretende alcanzar los objetivos de ventas, participación en el mercado y rentabilidad, lo cual quiere decir que existe una estrecha coordinación entre todas las áreas de la empresa.

Como ejemplo de los objetivos publicitarios que se establecen para las funciones de centros comerciales, se encuentran los siguientes:

- Conocimiento.-

Muy frecuentemente, el principal objetivo publicitario de un centro comercial no es más que generar o incrementar el reconocimiento acerca de la información sobre dónde y cómo comprar un producto.

- Cambiar las Actitudes sobre el Servicio o Beneficio que se brinde.

Este objetivo se diseña para captar nuevos clientes o para in-

crementar el número de visitas de los clientes usuales al cen
tro comercial.

- Cambiar las Creencias sobre la Importancia del Servicio que se proporciona.-

Si los clientes reconocen ya las alternativas o beneficios que se le presentan al brindársele un mejor servicio, el objetivo se rá mejorar la evaluación que el consumidor final haga de dichos beneficios.

- Reforzar las Actitudes.-

Las compañías del ramo que tienen una fuerte posición en el - mercado y no tienen debilidad competitiva importante, general
mente encuentran más importantes las estrategias de retención de clientes.

La publicidad puede reforzar las actitudes de los usuarios y mantener su preferencia y 'lealtad' hacia la compañía.

Una vez determinado el tipo más apropiado de objetivo publicita
rio a utilizar, se procede a elaborar un informe específico y -
cuantificable del mismo.

Este informe deberá contener además una identificación clara de la audiencia a la que se dirigirá la publicidad.

- Establecimiento de Presupuestos Publicitarios.-

Establecer el presupuesto publicitario es una de las tareas - más difíciles a las que se enfrenta el director de Mercadotec
nia y Publicidad, ya que es extremadamente difícil predecir -

el impacto que un determinado nivel de gastos publicitarios tendrá sobre las ventas.

A pesar de esto, es importante establecer un presupuesto tentativo para proporcionar las directrices a los diseñadores de mensajes y programadores de medios. Es indispensable saber - qué recursos hay disponibles antes de decidir qué mensaje y - cuál medio son más convenientes.

Aunque los procesos específicos de presupuestación de la publidad varían constantemente, usualmente se utiliza un método general que incluye las siguientes etapas:

- Determinación del Presupuesto Inicial.-

Tomando en consideración que existen datos históricos en la - compañía, es posible usar como base el presupuesto del año anterior. Los presupuestos publicitarios, en un plan más realista, son ajustados cada año tomando en cuenta factores tales - como:

- Ajustes del Porcentaje de las Ventas, los cuales se realizan para alcanzar las expectativas de incrementos en las ventas.
- La Paridad Competitiva, que puede ser buscada si los gastos - publicitarios constituyen un factor importante para la parti-cipación en el mercado.
- Los Objetivos de la Compañía, que determinan cuándo es necesario brindar más apoyo publicitario.

Diseño del Mensaje y Costo de los Medios.-

Una vez determinados el objetivo publicitario y el presupuesto -

tentativo, es posible calcular rápida y eficazmente los costos - de desarrollo del mensaje por aspectos, tales como:

costos de producción,
honorarios técnicos,
regalías a participantes, etc.

y los costos de los medios, por factores, como:

costo de impresión,
espacio,
tiempo de radio o televisión, etc.

Por lo general, los costos de desarrollo del mensaje serán mucho menores que el costo de los medios.

Diseño del Mensaje.-

El mensaje publicitario incluye dos elementos básicos:

los atractivos, que representan la idea central del men
saje, y
el método de presentación, que se utiliza para presentar
los atractivos.

Aunque el diseño del mensaje es fundamentalmente una responsabilidad de la agencia publicitaria o de otros especialistas, el di
rector de Mercadotecnia y Publicidad se encarga de proporcionar información importante que conduzca a un diseño apropiado del -
mensaje.

Programación de los Medios.-

Las decisiones sobre la programación de los medios son sumamente importantes, ya que :

- El pago de espacios en radio, televisión, periódicos y revis-

tas, representa el elemento más costoso en el presupuesto publicitario, y

- El éxito que tenga un anuncio en el logro de los objetivos publicitarios depende de si un programa (medio) llega efectivamente a los consumidores finales en el segmento del mercado objetivo.

Puesto que generalmente se conoce el costo, el tamaño de la audiencia y las características de cada medio alternativo, es posible emplear algunas formas de medición en la programación de los medios. Cuando las características de los medios no sean fácilmente cuantificables, será necesario utilizar el criterio en dichas decisiones sobre programación de medios.

A continuación se enumeran las principales etapas que incluye el desarrollo de programación de medios:

- 1) Selección del tipo de medio que se va a utilizar.

Cada medio (televisión, radio, periódicos, revistas), tiene sus características únicas que pueden hacerlo o no apropiado para la clase de mensaje que se va a presentar y para la clase de segmento objetivo que se quiere alcanzar.

- 2) Selección de los vehículos específicos que se tendrán en cuenta.

Un vehículo es una revista específica, un periódico o un programa de radio o televisión.

Al seleccionar un conjunto específico de vehículos se debe evaluar la capacidad que cada uno tiene de llegar a los segmentos del mercado objetivo.

3) Determinación del tamaño, longitud y posición de un anuncio.

En general, la probabilidad de que un anuncio sea visto, varía con el tamaño y la duración de un comercial o con la distribución o posición en la revista.

Una vez determinadas dichas características, se calculará el costo de cada vehículo relativo al tamaño de la audiencia al canzada.

4) Determinación del alcance deseado y la frecuencia de distribución de los mensajes.

Para un periodo de planeación, los gastos publicitarios pueden ser distribuidos de diferentes maneras: de acuerdo con el momento del gasto o de acuerdo con el alcance y la frecuencia.

- Medición del Alcance y la Frecuencia.

El alcance representa el número o porcentaje de los miembros de la audiencia objetivo que recibirá el mensaje.

La frecuencia representa el número promedio de veces que un miembro de la audiencia objetivo recibe el mensaje.

Por último, se puede decir que ya que frecuentemente la publicidad consume una gran proporción del presupuesto de mercadeo, es to lo hace un elemento esencial para el éxito de un producto o servicio.

Es necesario evaluar la efectividad de la publicidad para determinar si se están utilizando bien los gastos publicitarios.

En particular, se deben evaluar, tanto los mensajes individuales

como todo el programa publicitario en cuanto al logro de los objetivos planteados y, una vez concluido este proceso, se deben señalar las acciones correctivas específicas que sean necesarias.

La Promoción de Ventas, va estrechamente relacionada con la publicidad.

Es de vital importancia que exista una coordinación entre ellas, ya que las dos van enfocadas hacia el mismo objetivo primordial que es el de lograr un mayor impacto dentro del proceso de mercado reflejado en el logro de mayores ventas.

Los programas de promoción de ventas están diseñados para generar acciones específicas e inmediatas en las ventas, es decir, fundamentalmente se utilizan para producir efectos a corto plazo. Específicamente, dichos programas son incentivos económicos, informativos o de entretenimiento que la empresa ofrece a sus consumidores y que incluyen cupones, precios especiales de venta, presentaciones especiales, muestras gratis y concursos, entre otros.

Objetivos de Promoción de Ventas.-

Al igual que para los programas de publicidad, es importante formular los objetivos específicos del programa con el fin de establecer los lineamientos para la selección apropiada de las promociones de ventas, así como para establecer una base de evaluación del mismo. Los objetivos se deben establecer indicando el tipo de acción que se desea estimular.

Principalmente, los centros comerciales emplean las promociones

de ventas como vehículos para estimular un mayor tráfico de nuevos compradores, al igual que para estimular la recompra, generando visitas más continuas a los establecimientos.

En segundo lugar, se pretende incrementar las ventas procurando dar a conocer productos que resulten atractivos y que a la vez generen más utilidades a la empresa.

Además se tratará de lograr una mayor participación en el mercado, lo que redundará en una mejor imagen de la compañía.

Selección de una Promoción Específica de Ventas.-

Para la selección de un programa específico de promoción de ventas, es indispensable que el director del área de Mercadotecnia y Publicidad, analice el proceso de compra con el fin de identificar la probabilidad de respuesta a un tipo de incentivo.

Los principales factores que inciden en las respuestas de los consumidores, se resumen en los siguientes puntos:

- 1) Concesiones.- Una distinción importante entre las promociones de ventas dirigidas a los consumidores, es la medida en que cada una de ellas apoya la caracterización, beneficios o características de una marca, a diferencia de un incentivo económico directo.
- 2) Ofertas Especiales.- Los mercados frecuentemente se segmentan en términos de la tendencia a ofertas especiales, es decir, el grado en que los consumidores probablemente buscan y responden a incentivos promocionales de venta u ofertas especiales.
- 3) Proceso de Búsqueda.- Con objeto de saber como entregar un in

centivo eficiente y efectivamente a un segmento objetivo, es necesario conocer los patrones de compra y de búsqueda de información. Existen agencias que desarrollan métodos de muestreo y demostraciones que mediante el contacto personal han lo grado llegar a segmentos objetivos.

Se considera que el grado en que el ensayo del producto lleva a cambiar preferencias, depende del tipo de promoción ofrecida.

- 4) Patrones de Compra del Consumidor.- Para poder llegar a conocerlos mejor, los incentivos deben estar disponibles durante un tiempo suficiente como para que todos los usuarios fuertes tengan la oportunidad de responder durante sus ciclos normales de compra.

Determinación de la Promoción.-

En particular, debido a que los centros comerciales manejan una amplia mezcla de productos y marcas, generalmente el objetivo de la promoción es desarrollar tráfico o estimular la recompra de - todas las ventas del almacén y no solamente para marcas individua les.

Aunque mientras que las atracciones y las ventas totales apoyan la promoción de ventas del 'almacén total', aún es muy popular - la utilización de precios líderes. Al seleccionar los líderes, - hay tres factores que se consideran importantes de tomar en cuen ta:

- Deben atraer a una audiencia amplia.
- Deben ser productos que tengan una fuerte relación de complemen

tariedad con otros artículos.

- Dar a conocer el precio normal y apoyar el de aquellos que sean más conocidos por los consumidores.

Presupuestos de Promoción de Ventas.-

La pregunta acerca de cuánto deberá gastarse en promoción de ventas no es de fácil respuesta. Tal como en el caso de la publicidad, es difícil predecir los resultados en ventas de un nivel dado de gastos.

Sin embargo, es necesario analizar el impacto de un programa de promoción de ventas sobre la rentabilidad, antes de que se ejecute el programa.

Los métodos para determinar el presupuesto destinado para promociones, son:

- Porcentaje del volumen de ventas. Es el método más utilizado, y se fija éste de acuerdo con el volumen total de ventas de años anteriores o sobre el porcentaje predeterminado de ventas futuras.
- Monto de existencias. Se fija de acuerdo con las existencias de mercancía de que se dispone en el momento en que se planea la promoción.

La duración de las promociones es muy variable y no existe, en ocasiones, una causa específica que la determine, por lo que se planea conforme a la situación.

La Relación Publicidad - Ventas - Promoción.-

La principal decisión al establecer un presupuesto, es estable-

cer el equilibrio apropiado entre los gastos de publicidad y promoción de ventas.

En gran medida, este equilibrio dependerá de la actividad de la competencia y de las presiones de los centros comerciales como canales de distribución, es decir, la promoción de ventas debe recibir mayor atención cuando los competidores también promuevan sus ventas y cuando los centros comerciales busquen activamente promociones para ciertas categorías de productos.

Por otra parte, hay muchos otros factores que harán que una empresa preste diferente atención a la publicidad y a la promoción de ventas, tales como :

- Tasa de contribución a la utilidad.
- Grado de lealtad.
- Diferenciación competitiva.
- Participación en el mercado.
- Segmentación de mercado.
- Etapa del ciclo de vida.
- Competencia (fuerza).

Una vez explicadas las funciones a realizar para que, tanto por la publicidad como por la promoción de ventas se apoye el sistema de mercadeo, conviene analizar cómo se llevan a cabo en el punto de venta :

Como se mencionó, es importante que exista comunicación con la Dirección Comercial y con la Dirección de Compras respecto a las negociaciones logradas con los proveedores de la compañía en cuanto a la publicidad y promoción a realizar.

El objetivo de obtener la ayuda del proveedor debe lograrse coor
dinando la publicidad y la promoción con la venta personal. Los
concursos de ventas y los descuentos especiales en efectivo o en
mercancía se ofrecen a la empresa a cambio de que ésta asigne un
espacio especial de exhibición para los productos o dedique un -
esfuerzo adicional de venta. Si se tiene éxito, este programa -
puede ayudar a asegurar el éxito para el consumidor final.

De aquí, resulta el que sea posible lograr la planeación y prepa
ración de campañas, así como el diseño y elaboración del material
para la exhibición de mercancía en los centros comerciales.

En ocasiones, cuando los centros comerciales reciben sus avisos
de oferta, estos van acompañados por material de apoyo elaborado
por el departamento de Mercadotecnia y Publicidad, consistente -
en carteles, letreros, displays y anuncios especialmente graba-
dos en discos o cintas magnéticas para ser trasmitidos periódica
mente por el sistema de sonido local del establecimiento.

Es muy importante que las exhibiciones de mercancía de oferta, a
sí como los letreros y carteles alusivos a las promociones, sean
colocados estratégicamente en la sala de ventas, de tal manera -
que llamen la atención y causen impacto en la clientela.

Cuando no sea enviado este material de apoyo para las ofertas y
promociones de mercancía, o bien cuando las ofertas sean estable
cidas a iniciativa de cada departamento, la elaboración de carte
les y letreros alusivos a la promoción, debe correr a cargo de -
cada centro comercial.

De acuerdo con lo anterior, cada jefe de departamento debe redac

tar los letreros de manera atractiva y explícita y solicitar al rotulista del centro comercial la elaboración de los carteles - necesarios para promover la mercancía de su respectivo departamento.

La preparación y control de los letreros son actividades que requieren de una especial atención por parte del encargado de cada departamento, pues no sólo deben elaborarse letreros para aquella mercancía que se ofrece al público a precio especial o en promoción, sino que en general, cada mueble, cada góndola, cada estantería y cada botadero deben ostentar letreros alusivos a las características, cualidades y precios de la mercancía que en ellos se exhibe con el fin de que la clientela efectúe con mayor facilidad sus compras y sin necesidad de consultar o pedir información a los empleados.

3.4.9 Técnica de Ventas.

La técnica de ventas que debe aplicarse en los centros comerciales de autoservicio es bastante simple, pudiendo decir que consiste en brindar servicio en el momento preciso, siguiendo los pasos que a continuación se mencionan:

1) Saludar al cliente.- El dependiente sólo tiene que hacerle - saber que está a su disposición saludándolo cortésmente. Si - el cliente no pide ayuda en ese momento, el dependiente deberá dejarlo solo para que se sirva a sí mismo, quedando de esta manera libre el empleado para atender a otras personas y dejando al cliente en libertad para comprar en la medida de sus necesiu

dades.

2) Estar 'Alerta para Prestar Servicios'. Es muy fácil darse cuenta cuando un cliente necesita ayuda. El dependiente debe estar siempre alerta para intervenir en cuanto vea que el cliente está desorientado o perplejo. Entonces debe ofrecer sus servicios tan rápidamente como le sea posible.

3) Abordar al cliente preguntándole ¿encontró usted lo que buscaba? en lugar de preguntar ¿en qué puedo servirle? La pregunta ¿Encontró usted lo que buscaba? sólo requiere que el dependiente le indique dónde puede encontrar lo que buscaba; por supuesto que si el artículo requiere de alguna explicación o labor de venta, el dependiente debe prestar el servicio que sea necesario para demostrar al cliente que es éste el artículo que necesita.

La pregunta ¿En qué puedo servirle? obliga al dependiente a prestar un servicio personal, necesario o no.

Si solamente se pregunta al cliente si encontró lo que buscaba, da la impresión al cliente de que puede servirse a sí mismo y no implica en lo más mínimo que el dependiente esté imponiendo sus servicios.

4) Hacer Labor de Venta.- Cuando es evidente que el cliente está interesado en un artículo que requiere explicación o ayuda de venta, el dependiente debe ofrecer sus servicios.

Todas las reglas del "arte" de vender, pueden aplicarse ventajosamente en los establecimientos de autoservicio.

Los conocimientos sobre el producto o artículo y la habilidad para demostrarlo, son más importantes en una tienda de auto-servicio que antes. Ahora, el dependiente dispone de más tiempo para realizar una eficiente labor de venta.

5) Dejar que el cliente siga haciendo sus compras.-

Aunque el dependiente cierre una venta personalmente, no debe despedir al cliente, sino simplemente invitarlo a seguir viendo esperando que encuentre más artículos de interés.

En esta forma, el cliente queda en libertad para seguir haciendo sus compras y el dependiente para atender a otros clientes.

Como se puede ver, en estos pasos relativos a la manera de atender y prestar servicio al cliente en el momento preciso, puede él hacer su propia elección al comprar cada artículo.

El cliente puede servirse a sí mismo cuando lo desea y tiene a su disposición un servicio personal cuando lo necesite y, a su vez, los vendedores tienen tiempo efectivo para vender porque sólo atienden a los clientes que solicitan ayuda o consejo al momento de seleccionar sus compras.

CAPÍTULO IV

4. PERSPECTIVAS Y NECESIDADES ACTUALES DE LOS CENTROS COMERCIALES DE AUTOSERVICIO EN MÉXICO.

Hasta este punto estoy tratando aspectos sumamente importantes e interesantes, tales como el nacimiento y evolución de los supermercados, su forma de organización general, así como la manera en que funciona un sistema tan complejo que los ha llevado a realizar una labor de gran contribución a la sociedad en general, como es la comercialización. Sin embargo, todo esto se ha contemplado desde el punto de vista en que históricamente se ha venido desarrollando, pero ya que la base de su operación está en dar un servicio y satisfacción a las necesidades de la sociedad, han tenido que luchar junto con ésta para sobreponerse a los cambios que día a día se presentan; más aún, han tratado de mejorar su posición ante ellos, labor que no ha sido fácil debido a las variadas crisis y trastornos que han sufrido en la última década nuestro país y el mundo en general.

La vida es un proceso de constante evolución; sin embargo, es innegable que en México hemos sufrido cambios sustanciales a nivel económico y social en los últimos años que obligan a aquellas empresas que deseen seguir siendo competitivas, a esforzarse cada día más.

El caso de los supermercados no ha sido una excepción y el objetivo de este capítulo es mencionar algunos aspectos de cambio que han sufrido, tanto los sistemas administrativos como los operati

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- 79 -

vos, derivados en su mayoría, del contexto exterior que rodea a este tipo de negocios.

Como primer punto analizaré los principales problemas que se derivan de los altos niveles inflacionarios que presenta actualmente nuestro país y que tienen un impacto directo en la operación de los autoservicios y que, en mi opinión, han marcado la pauta para lograr un nuevo enfoque de los sistemas con que opera este tipo de negocios.

El conflicto más grave que está atacando a los autoservicios y a la economía en general, es la pérdida del poder adquisitivo en la mayoría de las clases sociales de nuestro país. Esto ha traído como consecuencia que el consumidor disminuya radicalmente los volúmenes de sus compras a través de una mejor planeación del presupuesto familiar y una adecuada clasificación de aquellos artículos que son realmente indispensables en la despensa del hogar.

Pero esta disminución en las compras ha afectado no sólo al auto servicio, sino también y en forma aún más agresiva a los fabricantes quienes, en respuesta y para tratar de proteger su supervivencia, han hecho mejoras a los productos que tienen en el mercado con el fin de lograr un lugar en la tabla de necesidades familiares y, lo que es más, han saturado el mercado con nuevas líneas y marcas de artículos con las que pretenden lograr cuando menos un respiro ante las agonías de la economía.

Sin embargo y volviendo al tema central de este trabajo, estos factores han traído como consecuencia un fuerte impacto en la o-

peración del autoservicio; pero ¿por qué?, la respuesta es fácil; porque el autoservicio funge como un intermediario entre el fabricante y el consumidor, por lo que mientras esta relación resulte más tirante, el autoservicio se verá en la necesidad de ceder hacia ambos lados ya que tan importante es en su funcionamiento el que le surte como el que le compra. Pero esta elasticidad debe ser correctamente dirigida y controlada, con una adaptabilidad y capacidad suficientes que le permita conocer los límites máximos en que se puede manejar sin poner en peligro su integridad como negocio.

Dentro del ceder en favor del fabricante, el autoservicio ha tenido que abrir sus salas de ventas a la incorporación de nuevas líneas, con la intención, al igual que el productor, de que éstas logren reunir los requisitos que el consumidor exige y se coloquen en un lugar privilegiado dentro del mercado, lo cual se traduciría en ventas y ganancias para ambos. Sin embargo, el autoservicio debe cuidar también por sus propios intereses, por lo que la introducción de nuevos artículos en sus salas de ventas debe ser paulatina y cuidadosa con el fin de evitar que los que se encuentran ya incorporados a ellas se conviertan en productos obsoletos de un día para otro; además se debe evitar una situación de mercancía por limitaciones de almacenamiento y, por último, se pretende dar oportunidad de introducir sus artículos a un mayor número de fabricantes y contribuir así a una libre y sana competencia.

Es por esto que se ha procurado que aquellos fabricantes que desean incorporar un nuevo artículo o presentación de una línea que

ya se maneja en el centro comercial, deben estar también dispuestos a dar de baja otra de las vigentes, a la cual teóricamente se va a sustituir porque ofrece mayores ventajas al consumidor; esto, con el fin de tener en la sala de ventas aquellos artículos que se considere que puedan tener un mejor desplazamiento. En ocasiones la propuesta de sustitución viene por parte del proveedor, pero si éste no lo hace, es tendencia actual de los autoservicios llevarla a cabo.

Esto no es indicativo de que no se puedan incorporar nuevas líneas o productos ya que si éstos son complementarios a los ya existentes o si ofrecen nuevas ventajas y características novedosas al consumidor, sí es factible darles de alta en el Catálogo del Proveedor y brindarles un espacio adecuado para su exhibición.

Por lo que respecta a la actitud que se ha adoptado hacia el consumidor, ésta se podría resumir en un notable incremento en las ofertas y promociones que se le ofrecen, apoyadas con adecuados y agresivos medios de publicidad.

La gran competencia por ganar clientes nuevos y por conservar los ya existentes, ha inducido a las cadenas de tiendas a promover sus servicios y los artículos que en ellas se expenden por medio de la publicidad y la promoción de ventas.

Como ya se mencionó, la publicidad y la promoción de ventas son herramientas que han tenido un gran desarrollo y que se consideran en la actualidad formas esenciales de ganar mercado, ya que el consumidor ha tomado una actitud pasiva, esperando las mejores opciones.

nes que le reditúen beneficios económicos.

Los mismos productores planean hoy en día, el porcentaje con el que contribuirán para que los centros comerciales anuncien sus productos además de contar con gente que dentro del mismo establecimiento trabajan promoviendo sus productos.

Cada día se intenta encontrar nuevas formas de publicidad y atractivas promociones, ya que como se mencionó en el capítulo anterior, la correcta aplicación de las técnicas y un mejor seguimiento de los sistemas verán reflejadas en sus resultados, mayores utilidades para la compañía.

Aun estas técnicas han requerido de una adaptación a las necesidades de la sociedad actual, ya que el lema inicial de los autoservicios y sobre el cual basaron su crecimiento, fue ofrecer al consumidor una gran variedad de artículos en un mismo establecimiento, sobresaltando así el servicio y la comodidad; sin embargo, de unos años a la fecha, ha sido necesario incorporar al plan publicitario de estas compañías, la idea de ofrecer al consumidor, además de lo antes citado, precios bajos, iniciando así una importante ampliación a la idea central del autoservicio.

Para apoyar la incorporación de este nuevo elemento, se ha dado un fuerte impulso a la emisión de volantes publicitarios y anuncios en medios masivos de comunicación como: prensa, radio y televisión, pero siempre, cualquiera que sea el medio utilizado, se envía el mensaje de precios bajos ya sea a través de ofertas, promociones o premios.

Este enfoque ha sido bien recibido tanto por los consumidores como por los fabricantes, quienes incluso han apoyado esta actitud que beneficia a todos sus participantes y en especial al consumidor que representa el final del ciclo comercial.

No obstante, la búsqueda de elementos para otorgar al consumidor este tipo de ventajas que ofrecen beneficios cuantificables, además de mantener los principios esenciales del autoservicio, ha hecho necesario tratar de optimizar todos los factores que intervienen en la operación, es decir, ha requerido de un radical cambio en los enfoques de compras, márgenes de utilidad y en general en todo el flujo de la operación, ya que el ofrecer una promoción u oferta al cliente requiere de un esfuerzo adicional desde que se compra el producto hasta que se coloca en el exhibidor.

Al mencionar la optimización del flujo de la operación y los cambios en los enfoques de compras y márgenes de utilidad se empiezan a señalar algunos cambios internos que a nivel operativo han tenido que desarrollar las cadenas de centros comerciales para hacer frente a los diferentes problemas que del entorno económico general he hecho referencia.

En efecto, el problema inflacionario por el que atraviesa el país, ha obligado a mejoras radicales básicamente en áreas operativas y administrativas de compras y finanzas; pero, con el fin de continuar con el tema central de este trabajo, haré referencia a los cambios en el área de compras.

La tendencia actual de los diferentes proveedores de mercancías,

ha sido aumentar constantemente los precios de venta y renegociar sus condiciones de pago, ya que resulta difícil conservar precios por periodos extensos si consideramos los altos índices de inflación que se han presentado en los últimos años.

Ahora bien, el aumento de precios repercute directamente en el consumidor ya que el centro comercial, al ser un distribuidor, no lo resiente en forma directa, pero sí en sus volúmenes de venta como se mencionó en párrafos anteriores; sin embargo, es un elemento que a pesar de tener algún efecto en la operación, no es controlable ya que va íntimamente ligado con el proceso general inflacionario.

También existen otros elementos tan importantes como el precio y las condiciones generales de pago, que sí es factible negociar y controlar directamente a través de la compra, entre los que podría destacar básicamente los descuentos financieros y comerciales, los plazos de pago y los límites de crédito.

En la estructura de estas condiciones, sí interviene en forma directa la administración central del centro comercial y dependerá de su capacidad de negociación el obtener o no buenos resultados.

Actualmente los límites de crédito no representan un serio problema para las cadenas de autoservicio, siendo por todos conocido que la mayoría de éstas cuenta con gran capacidad de crédito debido a la liquidez que ofrece su operación, por lo que sus condiciones son generalmente muy favorables.

Los descuentos financieros, entendiendo por ellos los descuentos por pronto pago, a pesar de que en ocasiones son atractivos, en la actualidad no siempre resultan ser la mejor herramienta de ahorro para la empresa, ya que antes de tomarlos habría que evaluar el rendimiento que se podría obtener, utilizando alguno de los tan variados tipos de inversión que actualmente se ofrecen al público inversionista, por lo que ha perdido cierta validez el negociar descuentos por pronto pago.

Resta comentar los aspectos que han venido tomando mayor importancia dentro de la negociación de las compras en las cadenas de centros comerciales, que son los descuentos comerciales y los plazos de pago.

El primero, debido a que el negociar y obtener un elevado descuento comercial, dará al negocio la oportunidad de obtener mayores márgenes de utilidad, así como la posibilidad de ofrecer mejores precios al consumidor y la oportunidad de tener ventajas sobre la competencia.

Estos descuentos normalmente son otorgados por el proveedor a cada cadena de autoservicios en función de sus volúmenes promedio de compra y a las perspectivas y capacidad de desplazamiento de productos con que cuenta.

Finalmente me referiré a los plazos de pago, que constituyen un elemento de gran importancia ya que afectan radicalmente la estructura financiera de la empresa.

Es conocido también, que la base de la operación financiera de las cadenas de autoservicio la constituye su capacidad de compra a crédito, ya que realizan sus ventas de contado, lo que les produce liquidez y, por consiguiente, la facilidad de obtener grandes utilidades financieras.

En general los márgenes de utilidad netos por producto, que manejan los centros comerciales, no resultan muy altos por lo que no podrían servir de base para un futuro desarrollo, ya que las condiciones actuales de la economía no harían posible elevarlos con facilidad, siendo por lo tanto el mayor apoyo para una tendencia de crecimiento la capacidad de negociación del crédito.

La mayoría de los proveedores está tratando de renegociar los plazos de pago, ya que para ellos también tienen un fuerte impacto en la liquidez de sus negocios, pero hasta el momento han tenido que ceder debido a que se enfrentan a la alternativa de ofrecer crédito o quitar sus productos de un canal de distribución tan importante como son los centros comerciales. Esto ha hecho que hasta el momento en la negociación de compras lleve mayores ventajas la cadena de autoservicio, fortaleciendo así su situación económica y las bases para enfrentar los problemas que pudiera seguir presentando la economía nacional y, por qué no, tratar de seguir desarrollándose.

Existe otro factor de gran importancia que ha originado cambios tanto operativos como administrativos, el que constituye un reto a superar cada día por quienes intervienen en la administración

de los centros comerciales: el control de los niveles de inventarios.

Los constantes incrementos de precios y el elevado costo financiero de los inventarios, han obligado a buscar la forma de determinar los niveles óptimos de existencias que cada centro comercial debe tener disponibles para venta, sin que esto tenga como consecuencia una carga financiera para el negocio.

Esto podría resumirlo señalando que el inventario en exceso representa dinero que no está produciendo utilidad alguna a la empresa pero que sí le origina gastos de almacenaje y exhibición. En cambio, el dinero en efectivo además de no requerir de gasto alguno, sí le generaría más ingresos. Además, haciendo mención a párrafos anteriores, si la empresa compra a crédito pero por haber comprado en exceso no vende toda la mercancía durante el plazo de pago, se verá obligada a hacer uso de sus fondos para pagar esa compra.

La determinación de la rotación de los inventarios es una herramienta financiera utilizada comúnmente en los centros comerciales para medir sus niveles actuales de inventarios y tener una pauta para programar sus siguientes compras.

Esta rotación se determina de la siguiente manera :

$$\frac{\text{Ventas del mes}}{\text{Inventario promedio del mes}}$$

Esta razón se podría interpretar como la cantidad del inventario que se consumirá durante el mes, o bien las veces que se consumió

el inventario durante el mes.

Se utilizan también otras razones relacionadas con el control de inventarios, que son :

$$\frac{\text{Ventas del mes}}{\text{días del mes}} = \text{Venta diaria Promedio}$$

$$\frac{\text{Inventario final}}{\text{Venta diaria promedio}} = \text{Días de venta}$$

y esto nos indica para cuántos días más de venta se tienen existencias actualmente.

Con estas herramientas y considerando los puntos señalados a lo largo de este capítulo, la administración central deberá fijar - las bases para negociación y oportunidad de sus compras.

La necesidad por tener un mejor control sobre los niveles de inventarios ha traído como consecuencia el desarrollo de sistemas administrativos más efectivos que proporcionen toda la información requerida y con la oportunidad deseada.

Actualmente se está en la búsqueda de desarrollar sistemas más sofisticados que permitan llevar un control real de las existencias, ya que hasta ahora se han basado en el control por proveedor y someramente se controlan los productos por familias y líneas; sin embargo, no se le ha dado la atención debida a estos elementos.

Los sistemas que se buscan son aquellos que permitan tener plenamente identificado el movimiento real de cada producto, es decir,

que ya no es suficiente una información por línea o por familia, y menos aún, por proveedor. El objetivo de controlar cada producto en forma individual es el tener una estadística de su desplazamiento para saber si es o no redituable a la empresa el tenerlo incorporado a sus catálogos y exhibido en sus tiendas, lo que a la vez permitiría tener una información precisa de las existencias disponibles para venta y poder así programar las compras requeridas con la seguridad de que no se caerá en exceso de inventarios ni en carencia de mercancías.

Cabe señalar que para lograr el desarrollo de un sistema de este tipo, es necesaria la participación de cada uno de los centros comerciales coordinados por la administración central que será quien tenga todas las herramientas necesarias para poder llevar a cabo una toma de decisiones de acuerdo con las necesidades de la cadena y de cada tienda en particular.

Las bases para este sistema se fundarían en la creación de una clave única para cada artículo dentro de la Hoja de Catálogo de cada proveedor y los centros comerciales se encargarían de reportar las cantidades que reciben y, en forma automática a través de sus cajas registradoras, la cantidad vendida por día. De esta manera sería posible determinar diariamente la rotación de cada artículo y posteriormente de cada línea, a fin de que se revisen constantemente cuáles son los que realmente deben seguir ofreciéndose al consumidor.

Este tipo de sistema se ha desarrollado ya con éxito en los auto

servicios de los Estados Unidos de Norteamérica; debido a sus características económicas han encontrado mayores facilidades - para su implantación habiendo incorporado ya, incluso, no sólo el control por producto, sino también la asignación de precios de venta. Esto lo han logrado contando con la cooperación de los fabricantes que utilizan empaques codificados de común acuerdo - con los autoservicios y con el fin de satisfacer las necesidades de sus sistemas de control.

Los sistemas de control y en general la operación de los autoservicios en nuestro país, tienen aún un largo camino por recorrer, pero cabe señalar que la intención e iniciativa por desarrollar los cada día más, existe, por lo que es difícil predecir sus límites que al parecer se encuentran muy lejos, en beneficio al fin, de la economía nacional y de cada uno de los consumidores que participa en su ciclo económico.

CONCLUSIONES

1. Los autoservicios se han constituido como el principal medio de distribución comercial en la economía nacional y mundial, por las ventajas en servicio, comodidad y precio que ofrecen a los consumidores; además, debido a sus características de operación, representan la forma de integración económica con mayor solidez para sobreponerse a las crisis económicas de actualidad, por lo que su permanencia y desarrollo en el contexto económico se ven asegurados.
2. La evolución de la sociedad y de los medios productivos ha traído como consecuencia que los grandes productores fabriquen cada día más artículos que consideran satisfacen alguna necesidad. No obstante, la función de los - centros comerciales no consiste en introducir todas aquellas novedades que cada productor presente, puesto que no sólo se trata de saturar los exhibidores (espacio que generalmente resulta insuficiente por la gran cantidad de artículos con los que se cuenta en el momento preciso), sino que se pretende contar con existencias necesarias para su adecuado funcionamiento.
3. Actualmente se ha vuelto una necesidad el llevar un estricto control de los inventarios de mercancías ya que constituyen un alto costo financiero y el aspecto financiamento es la base sobre la cual gira esta clase de - negocios.

4. Las organizaciones de centros comerciales en cadena, se han esforzado por llevar a cabo investigaciones para hacer más eficientes sus servicios y por crear un nuevo ambiente en sus establecimientos, hecho por el cual el desarrollo de sus sistemas internos ha ido evolucionando en la medida en la que la sociedad lo ha hecho.

5. Existen factores que ahora, como nunca antes, es importante destacar y que cada cadena de centros comerciales desarrolla según su conveniencia para poder seguir competiendo dentro de un mercado que se presenta cada día más agresivo: calidad, precios bajos, mejores servicios, lealtad, orientación, atención y cortesía.

6. Los aspectos publicidad y promoción de ventas, constituyen hoy en día herramientas básicas para poder destacar ante la clientela los factores antes mencionados.

Es de vital importancia considerarlas parte esencial del desarrollo de los sistemas con que cuentan los centros comerciales, así como planearlas y programarlas de tal manera que se logren, mediante ellas, los objetivos que se requieren.

Una publicidad o una promoción mal dirigida pueden ocasionar trastornos tan importantes que desvirtúen una imagen que resulta tan difícil de obtener.

7. Existen países que han logrado un desarrollo mayor que

el nuestro, dentro de su sistema de administración y ope
ración para tiendas de autoservicio.

En México se ha tratado de absorber aquellos factores que, mediante el crecimiento tecnológico, es posible adoptar y que se presentan como innovaciones que prácticamente - se reflejan en beneficio de los consumidores finales.

8. Considerando, pues, el extraordinario desarrollo logrado por los supermercados y su evolución hasta convertirse en los modernos centros comerciales de autoservicio que hoy conocemos, su contribución prestada a la economía de todas las naciones y la revolución que han operado en el comercio, se puede decir que han sido un factor netamente dinámico en el campo de la distribución de mercancías y que su fabuloso desenvolvimiento ha sido posible gracias al esfuerzo y a la intervención de profesionales - tanto de administración como de otras áreas que han apli-
cado eficazmente sus conocimientos sobre técnicas para - desarrollar sistemas adecuados de planeación, organiza-
ción y control para este tipo de empresas.

- BOTADEROS : CANASTA DE ALAMBRE SOSTENIDA POR CUATRO PATAS, SON UTILIZADOS GENERALMENTE PARA LA EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS A GRANEL, O BIEN, PRODUCTOS QUE SE ENCUENTREN EN OFERTA O PROMOCIÓN.
- CABECERAS : SON LAS TERMINALES DE LAS GÓNDOLAS, QUE TIENEN VISTA A LOS PASILLOS CENTRALES Y SIRVEN PARA EXHIBIR CUALQUIER TIPO DE PRODUCTO. SE UTILIZAN NORMALMENTE CUANDO SE PRECISA DESTACAR ALGUNO EN ESPECIAL, DEBIDO A SU UBICACIÓN.
- GÓNDOLA : MUEBLE UTILIZADO PARA COLOCACIÓN DE MERCANCÍA PARA LA VENTA, COMPUESTO GENERALMENTE DE DOS CARAS CON EL FIN DE DAR SERVICIO POR LOS PASILLOS CIRCUNDANTES Y CADA COSTADO TIENE TRES O CUATRO ENTREPAÑOS, SEGÚN PARA LO QUE VAYA A SER UTILIZADO.
- ISLA : GENERALMENTE ESTE TIPO DE EXHIBICIÓN FORMA UN DEPARTAMENTO COMPLETO Y OCUPA UN ESPACIO CONSIDERABLE EN EL PISO DE VENTA. TAMBIÉN SE UTILIZA ESTE TÉRMINO PARA DENOMINAR EXHIBICIONES DE MERCANCÍA DE UN VOLUMEN CONSIDERABLE.
- LAY-OUT : MANERA EN QUE SE ENCUENTRA DISTRIBUIDO UN ESPACIO. EN CENTROS COMERCIALES; LA DISTRIBUCIÓN INTERIOR DE LOS DEPARTAMENTOS, CON SU MOBILIARIO Y EQUIPO.

BIBLIOGRAFÍA

- BELSHAW, Cyril S. "Comercio Tradicional y Mercados Modernos. Barcelona. Labor. 1973.
- CORRAL, Samuel. "Tiendas de Autoservicio: Una nueva dinámica comercial". Revista Comercio, Órgano Oficial de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. Nº 139. México. 1972.
- DIÁZ DEL CASTILLO, Bernal. "Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España". Ed. Espasa Calpe, S.A. Madrid. España. 1968.
- GUILTINAN P., Joseph, GORDON, Paul W. "Administración de Mercado". Estrategias y Programas. Ed. Mc. Graw Hill. México. 1984.
- KOTLER, Philip. "Dirección de Mercadotecnia". Análisis, Planeación y Control. Ed. Diana. México. 1981.
- LEVITT, Theodore. "Marketing Myopia". Harvard Business Review. Septiembre-octubre. 1975.
- MENDIA DOMÍNGUEZ, Juan Antonio y HERNÁNDEZ LUNA José Francisco. "El Autoservicio, Importante Canal de Distribución en México". Tesis. Universidad La Salle. México. 1975.
- REGLAMENTO DE MERCADOS EN EL DISTRITO FEDERAL. Decreto Presidencial que autoriza el establecimiento de lonjas de distribución en el Distrito Federal. Ed. Leyes Mexicanas. México. 1967.
- SALINAS CONTRERAS, Agustín. "Breves Consideraciones Sobre el Desarrollo y Organización de los Supermercados". Tesis. U.N.A.M. México. 1964.
