

88/202



UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

11
20

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA LOCALIZACION DE UN AUTOSERVICIO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA

ANGEL LOSADA MORENO



DIRECTOR DEL SEMINARIO
C.P. y L.A. MANUEL RANAL LUANA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

PROLOGO.....	4
INTRODUCCION.....	9
CAPITULO I PLANEACION DE LA INVESTIGACION	10
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Generales.....	11
1.1.2 Secundarios.....	11
1.2 Planteo del Problema	12
1.3 Diseño de la Hipótesis.....	12
1.3.1 Hipótesis Secundarias.....	12
1.4 Diseño de la prueba.....	13
1.4.1 Investigación Documental.....	13
1.4.2 Investigación de Campo.....	14
1.4.2.1 Delimitación del Universo	14
1.4.2.2 Diseño de la muestra.....	14
1.4.2.3 Instrumento de prueba.....	15
1.4.2.4 Justificación del cuestionario.....	15
1.4.2.5 Aplicación del cuestionario.....	18
1.4.2.6 Tabulación de los cuestionarios.....	18
1.4.2.7 Cuestionario.....	20
CAPITULO II GENERALIDADES DEL AUTOSERVICIO.....	28
2.1 Antecedentes Históricos del Autoservicio.....	29
2.2 El Comercio en México.....	33
2.3 Tiendas de Autoservicio en México.....	35
2.4 Definición de Autoservicio.....	38
2.5 Objetivo del Autoservicio como Sistema.....	38
2.6 Actividades genéricas que se dan en las Tiendas de Autoservicio.....	41
CAPITULO III FACTORES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LAS CADENAS DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO	44
3.1 Factores Internos	46
3.1.1 Control administrativo.....	47
3.1.2 Personal.....	51
3.1.3 Control contable "Finanzas".....	55
3.1.4 Flujo de efectivo y utilidades.....	59
3.1.5 Coopras.....	66
3.1.6 Control de ventas.....	68
3.1.7 Precios.....	70
3.1.7.1 Precios oficiales.....	70
3.1.7.2 Precios controlados.....	70
3.1.7.3 Precios tolerados.....	71
3.1.7.4 Precio máximo al público.....	72

3.1.8 Política de precios73

3.1.9 Publicidad y Promociones.....74

3.1.9.1 Publicidad.....74

3.1.9.2 Promociones.....76

3.1.9.3 Espacios rentados.....77

3.2 Factores externos.....79

3.2.1 Población.....79

3.2.2 Área geográfica.....84

3.2.3 Proveedores.....88

3.2.4 Competencia.....91

3.2.5 Construcción.....96

3.2.6 Disposiciones legales.....99

CAPITULO IV EXPANSION DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO...104

4.1 Estrategias para la expansión.....107

4.2 Nuevas Localizaciones.....110

4.3 Perspectivas del Autoservicio.....112

CAPITULO V EVOLUCION Y ACTUALIZACION DEL AUTOSERVICIO.....116

5.1 Evolución.....117

5.2 Objetivos.....119

5.3 Actualización del sistema detallista.....122

5.4 Tendencias.....125

CAPITULO VI INVESTIGACION DE CAMPO.....127

6.1 Interpretación y análisis de resultados.....128

CONCLUSIONES.....149

RECOMENDACIONES.....152

BIBLIOGRAFIA.....154

P R O L O G O

Cada vez que el Consejo de Administración de cualquier empresa del ramo de autoservicio piense en la conveniencia de establecer una tienda más, y en su localización más correcta, se enfrentará a la misma situación. El problema tiene muchas dimensiones: ¿Qué áreas geográficas deben estudiarse para esa localización? ¿Deberá situarse dentro del área urbana, en la periferia, acaso en provincia? ¿Convendrá rentar el espacio necesario dentro de algún centro ya existente y ofrecido al efecto por inversionistas especializados, o bien comprar el terreno o construir? ¿Hay competidores dentro de un radio cercano? ¿Quiénes son? ¿Conviene que los haya?, etc.

Tal parecería que, como dijo Roger A. Dickinson en su libro "Retail Management-A Channels Approach" que de todas las decisiones que al respecto deben tomarse, la localización es la más importante y la más compleja. Hay 4 "L"s en el éxito de la tienda: localización, localización, localización y localización.

Las tiendas de autoservicio, como todo el comercio en general, están en el negocio de servir al público y por lo tanto, deben cambiar junto con él. Es pues, de capital importancia considerar dónde vive la gente y dónde trabaja, cuales son sus ingresos y cómo gasta su dinero, anón de muchos otros factores marcadamente decisivos, como la distancia, la densidad y tipo de población del área

estudiada, los cambios en la tecnología del comercio y especialmente en este caso, del autoservicio.

Pero esas son consideraciones de orden geográfico, económico y financiero. De mercadotecnia en cuanto al cambio, al constante cambio a que obligan a los avances acelerados de la tecnología. Al lado de ellas existen otras no menos importantes, porque ese impulso acelerador trae consigo consecuencias de orden personal, sociológicas y también psicológicas. Como dice Alvin Toffler: "el ritmo del cambio tiene implicaciones ... a veces más importantes que las direcciones del cambio".

La tecnología se alimenta a sí misma, según el mismo autor, razón por la cual tiene una tendencia aceleradora. En el año 6,000 A.C., el medio más rápido de transporte a larga distancia era la caravana de camellos, con una velocidad media de 12 kms. por hora.....

El hombre tuvo que esperar casi 5,000 años para que en el año 1,600 A.C., con el invento del carro, esa velocidad llegara a 30 kms. por hora. Ya en nuestra era, en 1880, gracias a la locomotora de vapor, conseguí avanzar a 150 kms. por hora. La raza humana necesitó millones de años para eso.

Sin embargo, bastaron cincuenta y ocho años para cumplir ese límite. Y aproximadamente solo veinticinco más para

que cápsulas espaciales se desplazaran alrededor de la tierra a 35,000 Kms. por hora y luego, seis años más, únicamente seis, para que el 20 de Junio de 1969, Neil A. Armstrong, astronauta estadounidense, fuera el primer ser humano que pisara la superficie de la Luna, para lo cual fué necesario que el cohete espacial que llevaba a la nave Apolo II, alcanzara una velocidad de 39,000 Kms. por hora.

Siguiendo ese "ritmo", con una cierta analogía, la evaluación del comercio también presenta el mismo impulso acelerado. Arranca desde la existencia misma del hombre, cuando éste elegía los alimentos y materiales que deseaba y algunos autores piensan que eso es el origen del autoservicio. No parece muy feliz la hipótesis, puesto que a esa actividad le faltarían muchas características para haber conformado propiamente el autoservicio. Habrá sido, quizás, autosatisfacción en su fase más primitiva pero no servicio.

Dando trancas de siglos y situándose en nuestro país, aparece la sociedad azteca cuyo desarrollo dió lugar a la formación de grupos dedicados al comercio. Los "pochtecas" o mercaderes llegaron a alcanzar muy considerable importancia en el mundo azteca. Durante la colonia el comercio sufrió cambios importantes, ya las medidas impuestas por los conquistadores, cuanto por la implantación de un sistema monetario que vino a sustituir esencialmente al trueque.

Allá por 1848 se estableció en Massachusetts, E.U.A. un almacén general de comestibles, dividido en secciones y de un solo propietario. Empezaba así a gestarse al inicio del supermercado. Al correr de pocos años en 1916, aparece la cadena Figgly Wiggly que para 1923 contaba ya con 2.660 establecimientos esparcidos por todos los E.U.A., con una venta anual de más de 180 millones de dólares.

En la actualidad este tipo de comercio es tan importante que en los E.U.A., existe una organización "Super Market Institute" que comprende planes de acción y organización de sus casi 7,500 afiliados (datos a 1981) con ventas superiores a los 86,100 millones de dólares al año.

Los supermercados siguen creciendo dramáticamente en todo el mundo ya. En los E.U.A., en 1972 presentaron el 77% del negocio de venta de productos alimenticios. En nuestro país, las ventas totales de las organizaciones de autoservicio se estimaron en 1982, en 385,500 millones de pesos.

A los supermercados siguieron las "Cadenas", a éstas los "Centros Comerciales", las "Tiendas de Descuento", las "Bodegas" y ya se empieza a pensar en "Centros Regionales de Compra".

Todas estas consideraciones llevan a pensar que el pasado se va quedando atrás, también en el área de comercio. Nuevas ideas surgen continuamente y a su ritmo acelerado,

van obligando al hombre a adaptarse, también continuamente a todos los cambios. Los responsables de la mercadotecnia tienen ante sí la inmediata responsabilidad de una mayor capacidad anticipada de adaptación. No es tarea fácil. Ya podrán utilizarse las técnicas más al día, que siempre se estará a merced de imponderables, que curiosos e inesperadamente, las echarán por tierra. Para eso queda el recurso de la imaginación, de la intuición y de la percepción. Cualquier teoría, aún cuando no sea matemáticamente exacta, es siempre útil.

Ese es el propósito de este trabajo: contribuir, así sea en mínima medida, a facilitar los pasos para llegar a localizar lo más acertadamente posible los puntos óptimos para nuevas tiendas de autoservicio, todo ello, obviamente dentro del marco clásico de la Administración.

Quede aquí constancia de mi agradecimiento a todas aquellas personas y organizaciones que con su valiosa ayuda facilitaron mi trabajo. Principalmente a la Universidad Anáhuac, a los diversos ejecutivos de algunas empresas de autoservicio a quienes tuve el gusto de entrevistar y que gentilmente me proporcionaron muy buena información, y, para no incurrir en involuntarias omisiones, a todas aquellas personas que de una manera u otra, me orientaron de buena voluntad.

INTRODUCCION

En esta última década las tiendas de autoservicio han proliferado considerablemente y quizás esto se deba a las múltiples ventajas que ofrecen al público consumidor; por tal motivo, el objetivo de este trabajo es dar conocer a las negociaciones de este ramo, a los licenciados en administración y a aquellas personas interesadas en el tema, de manera breve, los factores a considerar en la futura localización de una tienda de autoservicio.

El primer capítulo comprende la metodología que se siguió para la planeación de la investigación, de tal forma que se da un panorámica lo suficientemente clara para que de esta forma el lector capte desde su inicio la idea general de este trabajo. En el capítulo segundo se toca el tema del desarrollo del comercio en México, los antecedentes históricos del autoservicio y sus objetivos generales. El capítulo tercero trata los factores que afectan el desarrollo de las cadenas de autoservicio, analizando los factores administrativos, legales y económicos sin dejar de hacer referencia a los puntos importantes, tanto internos como externos, que influyen en el desenvolvimiento de estas empresas.

Los recursos involucrados en el crecimiento y en la operación de nuevas unidades obligan a planear de forma estratégica la expansión. En el capítulo cuarto se trata este aspecto, que determina el crecimiento exitoso de toda empresa. En el capítulo quinto se hace mención de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A. C., en él se exponen, de manera breve, su evolución y sus objetivos

En el sexto y último capítulo se muestra los resultados obtenidos de la investigación de campo, acompañado de su debido análisis e interpretación.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Dar a conocer a los licenciados en administración, a las negociaciones del ramo de autoservicio, y a todas aquellas personas interesadas en el tema, los factores básicos que influyen en el éxito de las cadenas de tiendas de autoservicio, así como una metodología apropiada a considerar en la localización de nuevas unidades dentro de sus programas de expansión.

1.1.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS

-Hacer un estudio de los factores en los que debe basarse la localización de este tipo de tiendas.

-Diagnosticar los problemas a que se enfrentan actualmente las cadenas de autoservicio en la localización de nuevas unidades para cumplir con sus planes de expansión, y determinar los caminos más viables para encontrar las soluciones idóneas.

-Conocer cuáles son las estrategias utilizadas por las cadenas de autoservicio en sus planes de expansión.

1.2 PLANTEO DEL PROGRAMA

Que factores deben ser tomados en cuenta por las cadenas de autoservicio, y cuáles deben ser los pasos que compongan una metodología a aplicar en la localización de nuevas unidades, dentro de un programa de expansión en el Area Metropolitana de la Ciudad de México.

1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS

Las cadenas de autoservicio deben tomar en cuenta para la localización de nuevas unidades en el Area Metropolitana de la Ciudad de México, todos aquellos factores que pueden afectar los resultados de las tiendas abiertas en los lugares seleccionados; además deben considerar dentro de la metodología a seguir el establecimiento de un programa maestro de expansión que contenga políticas y estrategias entre otras cosas, la evaluación de los lugares potenciales a través del estudio de cada uno de ellos, desde el punto de vista mercadológico y de administración.

1.3.1 HIPOTESIS SECUNDARIAS

Las cadenas de autoservicio llevarán a cabo más exitosamente sus planes de expansión si conocen con anticipación los problemas que implicará la misma, y establecen estrategias para su posible solución.

Las investigaciones de mercado son indispensables como paso previo a la toma de decisiones en la localización de nuevas unidades.

Para cada proyecto debe hacerse un estudio de la zona, que permita detectar anticipadamente problemas respecto a recursos humanos, técnicos y materiales que formarán parte de la nueva unidad.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

Para la realización de este trabajo se usaron dos tipos de investigación: bibliográfica o documental e investigación de campo.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Para obtener la información teórica y general que apoyara este trabajo y diera elementos que permitieran establecer los criterios que respondieran al objetivo y problema, y definieran la certeza o invalidez de las hipótesis, se recurrió a la consulta de libros de texto y divulgación, revistas y otros documentos, que hicieran referencia al tema objeto de este trabajo. La bibliografía que se encuentra al final de este informe señala las obras a las que se acudió en busca de información.

Las principales bibliotecas visitadas fueron: Universidad Anáhuac, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, Instituto Panamericano de Administración de Empresas, Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Instituto Tecnológico Autónomo de México.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

Con objeto de conocer cuáles son las prácticas que siguen las cadenas de autoservicio que existen en el Área Metropolitana de la Ciudad de México, se visitaron las que existen en la misma.

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO

Los sujetos de la investigación de campo fueron todas las cadenas de autoservicio de iniciativa privada localizadas en el Área Metropolitana de la Ciudad de México, registradas en la Cámara Nacional de Comercio, dentro del grupo de autoservicio.

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

Partiendo del universo delimitado, para efectos de este trabajo se fijó como muestra representativa los directivos responsables de la expansión de las ocho cadenas privadas cuyas oficinas generales o matriz se encuentran dentro del Área Metropolitana de la Ciudad de México.

1.4.2.3 INSTRUMENTO DE PRUEBA

A fin de realizar las investigaciones de campo se elaboró un cuestionario para entrevistar a los dirigentes de cada una de las cadenas de autoservicio que integraron la muestra.

1.4.2.4 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario consta de cinco partes. En la primera de ellas se encuentran preguntas de orden general, encaminadas a obtener una idea general de la empresa entrevistada.

La segunda parte del cuestionario está relacionada con la metodología y consta de 7 preguntas. La número 7, dentro del orden numérico progresivo general, está encaminada a conocer si se sigue una metodología para la localización y de esta manera establecer con que formalidad se toman decisiones sobre nuevas unidades.

La pregunta número 8 tiende a fijar cuales son los pasos que se siguen en esa metodología y si son usados por todas las cadenas de autoservicio entrevistadas, o si existen variantes importantes.

En la pregunta número 9, se investigan las diferentes técnicas para conseguir la información de una localización adecuada.

La siguiente pregunta trata de determinar cuales son las técnicas más idóneas para conseguir la información de una localización más adecuada.

La pregunta número 11 está dirigida a saber si existe un departamento especializado para nuevos proyectos, y la siguiente va encaminada a determinar quién es la persona responsable de los nuevos proyectos a realizar.

La pregunta número 12 se refiere a la persona que es responsable de analizar y evaluar la información. La 13-A, indaga el alcance de la información obtenida.

La tercera parte del cuestionario contiene los factores para la localización. La pregunta número 14 reúne aquéllos de mayor consideración, pidiendo que se ordene de acuerdo con su importancia; de este modo se pretende saber la manera de ponderarlos para comparar diferentes alternativas.

La cuarta parte del cuestionario trata acerca de los problemas en la localización, buscando encontrar en las respuestas a la pregunta número 15 cuales son los principales que surgen en la localización y explicar su por qué, a fin de establecer la manera de reducir sus repercusiones.

La quinta y última parte del cuestionario está compuesta de preguntas relativas a las diversas formas en que se pueda realizar la expansión. En la pregunta 15 se mencionan algunas formas de esta última y en la 17 se inquiriere en que basan sus proyectos de expansión, o sea lo que hacen y como lo hacen.

En la pregunta número 18 se trata la problemática que se presenta en la expansión. Por lo que toca a la pregunta número 19, tiene el objeto de saber si se tiene un programa de expansión, si se cumple o no, y de no ser así, por qué.

La pregunta número 20 va encaminada a determinar si se tienen programas de expansión formalizados y en forma complementaria, la pregunta 21 indaga en que casos se establecen prioridades y como se hace.

La respuesta a la pregunta número 22 señalará cómo pueden eliminarse los problemas que se presenten en la localización.

El resultado de la pregunta número 23 indicará lo que sugieren los entrevistados para eliminar los problemas de la expansión y tener mayores probabilidades de éxito.

La pregunta número 24 trata acerca de la persona responsable de las decisiones para la expansión. Por último, la pregunta número 25 se refiere a la persona responsable de la toma de decisiones para la localización de las tiendas, lo cual, al igual que la pregunta inmediata anterior, es de suma importancia, puesto que de las decisiones de ambos dependerá el éxito o el fracaso de la nueva unidad.

1.4.2.5 APLICACION DEL CUESTIONARIO

A fin de aplicar el cuestionario se concertaron citas con directivos de las empresas escogidas para efectuar la investigación y tener así la seguridad de que cooperarían en el desarrollo del presente trabajo mediante la contestación del cuestionario.

1.4.2.6 TABULACION DE LOS CUESTIONARIOS

Una vez aplicados los cuestionarios se tabuló la totalidad de las preguntas para conocer los resultados, procediendo de inmediato a clasificar y analizar los resultados para proceder a su evaluación.

Para hacer la tabulación se siguió el siguiente procedimiento:

En virtud de que el cuestionario se integró con preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, la clasificación de cada una fue diferente. Las preguntas cerradas únicamente se clasificaron en sí y no. En las preguntas abiertas hubo respuestas a cada pregunta abierta se tabularon las 3 ó 4 mas significativas y el resto se fué agrupando atendiendo a su semejanza.

En las preguntas de opción múltiple se agruparon las preguntas por orden de importancia de acuerdo a su repetitividad.

1.4.2.7

UNIVERSIDAD ANAHUAC
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CUESTIONARIO

PREGUNTAS GENERALES

Nombre de la Empresa _____

Nombre de la persona entrevistada _____

Puesto que ocupa _____

Capital Social _____

Ventas anuales _____

Número de empleados _____

METODOLOGIA

1. ¿Siguen una metodología en especial para localizar
nuevas unidades? si () no ()

2. ¿Qué pasos integran esa metodología?

- a) Localización de zonas potenciales ()
- b) Valor de mercado de la zona ()
- c) Estratos Socio-Económicos ()
- d) Definición de mercados ()
- e) Estimación de venta posible ()
- f) Número de habitantes ()
- g) Competencia ()
- h) Viabilidad ()
- i) Observación ()
- j) Otras ()

¿Cuales? _____

3. ¿De que forma obtienen la información?

- a) Entrevistas ()
- b) Cuestionarios ()
- c) Estadísticas ()
- d) Estudios de Mercados ()
- e) Observación ()
- f) Otras ()

¿Cuales? _____

4. ¿Cuál es la(s) mejor(es)? _____

¿Por qué? _____

5. ¿Tienen un departamento especializado en el estudio de nuevos proyectos? si () no ()

6. ¿De quién depende?

- a) Dirección General ()
- b) Dirección de Compras ()
- c) Dirección de Operaciones ()
- d) Dirección de Finanzas ()
- e) Depto. de Bienes Raíces ()
- f) Otros ()

Quién(es) _____

7. ¿Quién interpreta la información recabada?

- a) Consejo de Administración ()
- b) Dirección General ()
- c) Dirección de Compras ()
- d) Dirección de Operaciones ()
- e) Dirección de Finanzas ()
- f) Comité Ejecutivo ()
- g) Comité de Nuevos Proyectos ()
- h) Otros ()

Quién(es) _____

8. ¿Qué puntos toca el informe de los resultados obtenidos?

9. ¿Qué factores consideran para localizar una nueva
unidad?

(numerar por orden de importancia)

- a) Competencia ()
- b) Vialidad ()
- c) Transporte ()
- d) Requisitos legales ()
- e) Proveedores ()
- f) Num. Habitantes ()
- g) Recursos humanos ()
- h) Area Geográfica ()
- i) Nivel Socio-Económico ()
- j) Barreras Naturales ()
- k) Otros (cuáles) _____

¿Cómo los ponderan? _____

PROBLEMAS EN LA LOCALIZACION

10. ¿Cuáles son los problemas principales a que se enfrentan para una localización adecuada?

- a) De tipo financiero (explicar) _____

- b) De tipo legal (explicar) _____

- c) Competencia (explicar) _____

- d) Disponibilidad de terreno (explicar) _____

- e) Otros (explicar) _____

FORMAS DE EXPANSION

11. ¿Qué formas de expansión utilizan? _____

- a) Adquisición ()
- b) Fusión ()
- c) Nuevas Unidades ()
- d) Otros (cuáles) _____

12. ¿En que se basan sus proyectos de expansión? _____

13. ¿Cuáles son los principales problemas a que se enfrentan para la expansión?

- a) De tipo financiero (explicar) _____

- b) De tipo legal (explicar) _____

- c) Competencia (explicar) _____

- d) Otros (explicar) _____

14. ¿Tienen un programa de expansión? sí () no ()

¿Se cumple? Sí () No () Por qué _____

15. ¿Cómo determinan su programa de expansión?

- a) De acuerdo al mercado ()
- b) Recursos humanos disponibles ()
- c) Recursos financieros disponibles ()
- d) Estableciendo prioridades ()
- e) Plan de negocios a largo plazo ()
- f) Otros ()

Cuáles _____

16. ¿Establecen prioridades? Sí () No ()

¿Sobre que bases? _____

17. ¿Qué sugerencias pueden hacer para eliminar los problemas que tienen para la localización?

- a) Dependencias oficiales bien informadas y actualizadas ()
- b) Eliminar prohibiciones existentes ()
- c) Actualización de reglamentos ()
- d) Plan urbano de gobierno ()
- e) Técnicas más depuradas ()
- f) Otros ()
- Cuáles _____

18. ¿Qué sugerencias haría para eliminar los problemas de expansión?

- a) Obtención de créditos ()
- b) Actualización de reglamentos ()
- c) Incentivos fiscales ()
- d) Cobertura nacional de proveedores ()
- e) Personal capacitado ()
- f) Transportación y comunicación eficiente ()
- g) Otros ()
- Cuáles _____

19. ¿Quién toma decisiones respecto a la expansión?

- a) Consejo de Administración ()
- b) Dirección General ()
- c) Dirección Operaciones ()
- d) Comité Directivo ()
- e) Otros ()

Quién _____

20. ¿Quién toma decisiones respecto a la localización?

- a) Consejo de Administración ()
- b) Dirección General ()
- c) Dirección de Operaciones ()
- d) Comité Directivo ()
- e) Depto. de Bienes Raíces ()
- f) Otros ()

Quién _____

CAPITULO II

GENERALIDADES DEL AUTOSERVICIO

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL AUTOSERVICIO

Existen autores que ven como antecedente remoto del autoservicio la acción que realizaba el hombre de épocas prehistóricas de "escoger sus alimentos y en general cualquier cosa o material que deseaban comprar o emplear", aunque de hecho esto debe considerarse como demasiado arbitrario o idealizado, ya que en todo caso en esos tiempos las cosas se tomaban o arrebataban al medio o a otros hombres sin sentido alguno de hacer comercio.

A pesar de que más adelante se dió el trueque y aún con posterioridad nace el comercio organizado, con lugares y zonas delimitadas, con normas y leyes más o menos oficiales, en todas las ocasiones con la posibilidad de "tocar" antes de adquirir, aún así no hay forma de ver algo cercano al autoservicio.

Otros autores, especialmente norteamericanos, son más realistas al señalar como algo parecido a un antecedente inmediato de la actual tienda de autoservicio, en particular dentro del comercio de comestibles, especialmente al detalle, "... una especie de mercado o almacén rural, una vieja bodega que aparece en los Estados Unidos de Norteamérica..." al almacén que se encontraba situado en el centro de una extensa zona y el que constituía la principal atracción de una comunidad dispersa en un amplio territorio.

Se menciona que en estos almacenes"... en un amasijo increíble se encontraban todos los artículos que un comprador de aquéllos días podía desear: percales, caramelos, tocino, arreos para caballerías. Del techo colgaban sartenes, pantalones, aperos de labranza, ratoneras....." ".....frente al almacén había una larga barra para estar a los caballos...hasta que salía la familia con cestos, sacos y latas para emprender el regreso a casa."(1)

Por otra parte se hace referencia a que antes de la Guerra Civil, existió el primer gran almacén de comestibles dividido en secciones y de un solo propietario; era llamado "Lowell Public Market", en el que aparentemente se cortó por primera vez la carne antes de venderla. Su éxito fue tan grande que poco después era imitado por otras tres compañías: J.B. Blood Co., Brockelman Bros. y Providence Public Market. Hacia 1848 un comerciante, Michael Uhler propietario de un almacén típico general, se hacía publicidad haciendo sonar tambores y utilizando lemas como: "...compro en dinero en efectivo y vendo en dinero en efectivo, y estoy decidido a no dejar que ningún establecimiento de la ciudad venda más barato que yo".(2)

(1) Zimmerman, M.W. Los Supermercados Pags. 42-43

(2) Ib. Cit Pag. 44

En 1832, Aristide Busico en París, después de observar que en la misma calle donde él estaba había varias tiendas más de zapatos, sombreros, mercería y otras, pensó en los gastos que representaba cada tienda, por empleados, bolsas de envoltura, botes de limpieza, rentas, etc. y tuvo la idea de reunir todas esas especialidades bajo un mismo techo, con lo cual, al establecerse de ese modo, formó la primera tienda de departamentos de que se tiene noticia. (3)

Pero todo este tipo de tiendas no puede considerarse todavía como de autoservicio. Probablemente el que pueda ser considerado como precursor es el norteamericano Clarence Saunders, con sus almacenes "Piggly Wiggly", inaugurados en 1916 en Memphis, Tennessee.

F.V. Woolworth abrió la primera tienda de su cadena en 1879 con la idea de que a los clientes les gusta ver, tomar y tocar la mercancía antes de comprarla. Puso a la venta cuatrocientos artículos distintos a un precio de venta de cinco centavos de dólar, exhibiéndolos en botaderos con

(3) Soberón S. Martín Ferrán. Algunos aspectos de la Organización Contable y Control Interno de las tiendas de descuento. Tesis 1965 Pág. 4

grandes letreros indicando el precio. De ese modo, la atención personal era mínima y había pasillos de revisión o "check out" con cajas registradoras colocadas a la salida.

(4)

Otro de los representantes en la historia del desarrollo del autoservicio es Mike Cullen. En 1930 trabajaba para una empresa de Illinois, la "Kroger Grocery and Baking Co." y dándose cuenta de que su futuro no era muy promisorio, envió una carta al Vicepresidente de la compañía exponiéndole su ideal del futuro "supermercado", carta que además de histórica, habría de resultar profética, porque "...acertaba plenamente en la consideración de todos los aspectos de la revolución que iba a producirse en el comercio al por menor en masa..." (5)

Cullen pedía que se abrieran cinco almacenes de tamaño monstruoso con mucho espacio para estacionamiento de automóviles, con 80% de autoservicio, etc. No obtuvo éxito alguno en su solicitud y renunció a su empleo, se asoció con el Vicepresidente de "Sweet Life Foods Co." de Brooklyn, N.Y. y en 1930 abrió el primer establecimiento de la "King Cullen Grocery Co."

(4) Ob. Cit. Page. 6 y 7

(5) Zimmerman, Ob. Cit. Pag. 58

En 1932 se inauguró en New Jersey otro supermercado, el "Big Bear", que se anunció espectacularmente en los periódicos como "el triturador de precios", "campeón mundial en la lucha por la baja de precios", etc. Indudablemente King Cullen y Big Bear estimularon la imaginación del comercio de la alimentación como nunca lo habían hecho sus predecesores.

Harley V. McNamara dice que "... la transformación de la tienda de comestibles en el moderno mercado de artículos alimenticios representa un cambio en el comercio al menudeo, mayor de todos los que podían producirse antes en todo el transcurso de la vida de un hombre..."

A partir de estos años, puede decirse que el supermercado y el autoservicio en general se consolidaron y desarrollaron, definiéndose en su concepto.

2.2 EL COMERCIO EN MEXICO

En su libro "Historia Antigua de México", (6) el historiador Francisco Javier Clavijero, al referirse a las instalaciones políticas y sociales de los aztecas, dedica varios capítulos al comercio y a sus reglamentos, a los viajes de los "pochtecas" y a otros asuntos en relación con esas transacciones.

(6) Clavijero, F.J. Historia Antigua de México, Pag. 280.

El comercio de los mexicanos en Anáhuac comenzó desde que se establecieron en el lago donde después fundaron su ciudad. En él pescaban, permutaban los peces por algodón para su vestido y piedras, cal y madera para su casa. Limitaron primero su comercio a los contornos del lago y luego se extendieron a muy remotas regiones, donde adquirían algodón en capullo, pieles, piedras preciosas y muchos otros artículos.

Aún cuando en todo el imperio mexicano había mercado todos los días, el mayor y general era cada cinco días y éste se efectuaba así en los lugares distantes para no perjudicarse el uno al otro. Al mercado de Tlatelolco, según las "Cartas de Cortés", acudían diariamente cerca de 50,000 personas entre comerciantes y compradores, "y las cosas que allí se vendían eran tantas y tan varias que... es imposible expresarlas todas". (7)

El comercio no se hacía solamente por vía de permuta, sino también por compra y venta. Tenían cinco especies de moneda: la primera, una especie de cacao, la segunda, ciertas pequeñas mantas de algodón, la tercera era el oro en grano o en polvo contenido en cañones de pluma de ave; la cuarta la constituían piezas de cobre en forma de "te" y era utilizada para la mercancía de poco valor, finalmente, la quinta especie eran unas ciertas piezas de estaño.

El comercio estaba muy bien reglamentado, había inspectores en cada mercado que caminaban continuamente observando cuanto pasaba y un tribunal de comercio, compuesto por doce jueces destinados a juzgar las diferencias, fraudes o cualquier irregularidad.

El comercio en mercados fue desarrollándose en las postrimerías de la Colonia y en la época de la Independencia. Aparecieron los "estancillos", las "misceláneas", las "recauderías", los "tendaiones", lugares todos ellos, donde el servicio al cliente era prestado generalmente por el propietario y en forma definitivamente personalizada y casi sin dar oportunidad al comprador de selección por sí mismo de la mercancía.

A lo largo del siglo pasado aparecieron ya las grandes tiendas de abarrotes y los almacenes de ultramarinos con una mayor variedad de productos y con atención diferente de la del propietario.

2.3 TIENDAS DE AUTOSERVICIO EN MEXICO

Es a fines de la década de los cuarenta cuando aparecen en México las primeras tiendas de autoservicio, las que introdujeron nuevos conceptos de comercialización masiva de bienes de consumo, particularmente alimentos, al integrar un gran número de artículos que por sus altos volúmenes de compra, podían ofrecer precios más reducidos que en el comercio convencional. La aparición de estas tiendas se

debió no a meras razones de asimilación de las ideas de nuestros vecinos del norte, sino para responder a las necesidades de nuestras ciudades cada vez más y más urbanizadas y a las cada vez mayores exigencias en cuanto a la demanda de servicio de sus pobladores, además de que su crecimiento se vió favorecido por los altos volúmenes de ventas originadas en los bajos precios a que podían ofrecerse los artículos por las economías en la adquisición, almacenaje, entrega y publicidad que realizaban las cadenas.

Conforme las tiendas se fueron consolidando, iniciaron su evolución al ver que podían venderse en ellas una gran variedad de artículos no sólo alimenticios, aprovechando el factor de la compra de impulso, trayendo a su vez como consecuencia que el mismo fabricante se preocupara por una mejor presentación, diseñando su envase y empaque de tal manera que el producto motivara su compra.

La necesidad de que un vendedor interviniera para sugerir la compra de cierto tipo de productos fue limitándose, ya que el público consumidor empezó a aprender a comprar por sí mismo, escogiendo entre diversos productos el que más le convenía por su presentación, marca, precio o calidad, modificándose así los hábitos de compra de dicho público.

La primera cadena de tiendas de autoservicio que se constituyó en la Ciudad de México fue "Sumosa" que en el año de 1947 se inició con cinco unidades y tenía como giro el de supermercado, manejando principalmente comestibles. El entrenamiento y capacitación de su personal fue llevado a cabo con gente que traía la experiencia de Estados Unidos, pero sin dejar de tomar en cuenta las costumbres y los hábitos del ama de casa mexicana. Posteriormente surgió otro negocio similar llamado "Cemerca", cadena que fue absorbida por la anterior.

En el interior del país fueron surgiendo otras tiendas con las mismas características, las que a su vez dieron lugar a cadenas básicamente dentro de una misma población.

Tiempo después y en la propia Ciudad de México, nacieron otras cadenas de autoservicio, ya más evolucionadas pues incluían además de productos alimenticios, mercancías generales; en un concepto más parecido a las tiendas actuales. (Aurrerá en 1958, Gigante en 1962, Comercial Mexicana, Blanco, etc., estas dos últimas se iniciaron con venta de telas exclusivamente).

A la fecha, las cadenas que operan en el Área Metropolitana de la Ciudad de México, con sucursales en el interior del país son "Gigante", "Aurrerá", "Comercial Mexicana", "Blanco" y "El Sardinero". Su crecimiento y desarrollo han estado sujetos a factores externos e internos como política gubernamental, ambiente económico, políticas internas, etc.

2.4 DEFINICION DE AUTOSERVICIO

La palabra autoservicio está compuesta por auto, que proviene del griego autos, voz que se usa como prefijo con la significación del propio, por uno mismo, y la palabra servicio que proviene del latín servitium, acción o efecto de servir.

El autoservicio en el ámbito comercial es una tienda donde el cliente revisa, selecciona y compra los artículos que desea, sin la intervención y mucho menos presión alguna de un empleado, siendo éste un simple orientador.

2.5 OBJETIVOS DEL AUTOSERVICIO COMO SISTEMA

El principal objetivo de un autoservicio es proporcionar al cliente la facilidad de encontrar los artículos que necesita en un mismo establecimiento, y escogerlos por sí mismo; ofrece además una mayor calidad a un menor precio, el autoservicio así mismo dará lugar a una utilidad, cuyo margen variará de acuerdo a las políticas del establecimiento.

De este objetivo tan amplio se derivan algunos otros como:

1.- Ofrecer ofertas y promociones buscando atraer al cliente y ayudar a economizar. El comprador puede adquirir otros artículos, lo que redundará en beneficio del establecimiento.

2.- Proporcionar a la clientela un local cómodo, funcional, alegre y con un amplio surtido de artículos con la calidad deseada y a precios razonables.

3.- Disponer de un amplio estacionamiento con una circulación fluida y espacio amplio para los coches de los clientes.

4.- Contar con servicios suplementarios para abarcar lo que la clientela desea:

A) Ofrecer productos, bienes y servicios en un mismo lugar; de la manera más eficaz, para satisfacer las necesidades del consumidor.

B) Provocar la atracción del consumidor por medio de la publicidad y hacer promociones de artículos distintos

C) Lograr una imagen positiva dentro de los consumidores habituales y tratar de fomentarla en los potenciales.

D) Vender al menudeo a un precio menor al que deberían de ajustarse los satisfactores.

E) Crear una mayor comercialización de los productos desde su transformación hasta su punto de venta.

F) Lograr utilidades teniendo responsabilidad para con los accionistas, la comunidad y los empleados.

G) Lograr un mercado de preferencia del consumidor.

H) Ser siempre los primeros en ventas, presentación, colaboración, trato con el público, mejores precios, etc.

I) Tener empleados satisfechos y contentos para que se trabaje adecuadamente y hagan esfuerzos por superarse y progresar.

J) División de departamentos semejantes a los locales de venta de línea limitada y a las tiendas de especialidades

K) Proporcionar mejor trato con amabilidad y cortesía al público, para que así se sientan como en su propia casa.

L) Facilitar la compra del público con una mejor distribución de las mercancías.

2.6 ACTIVIDADES GENERICAS QUE SE DAN EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

El éxito de una tienda de autoservicio está determinada por la buena aplicación de las políticas, procedimientos y métodos que mantengan una buena imagen entre la clientela. Las actividades más comunes que deben darse en un autoservicio son:

- 1.- Presentación de la mercancía en sus clasificaciones correspondientes por departamento.
- 2.- Limpieza de las góndolas, botaderos, muebles exhibidores, aparadores, pisos, etc.
- 3.- Ubicación fácil de los artículos que asignen a cada departamento.
- 4.- Trato cortés y amable de parte del personal hacia el público.
- 5.- Coordinación y orden en los departamentos, respaldados por un jefe departamental y un subjefe.
- 6.- Supervisión de un jefe de piso inmediato.

- 7.- Coordinación y apoyo en las bodegas de ropa, operaciones, carnes, frutas y verduras, abarrotes, etc.
- 8.- Conocimiento de los problemas que sean frecuentes en los departamentos, por el subgerente y el gerente.
- 9.- Crear una fuente de comunicación recíproca entre los empleados, con el fin de que exista más coordinación.
- 10.- Establecer buenos incentivos para el personal, así como de acuerdo a las faltas que se cometan.
- 11.- Estricta vigilancia, tanto para el público, como para el personal.
- 12.- Realiza promociones entre el personal para provocar la superación de los mismos.
- 13.- Dar oportunidades de alcanzar mejores puestos, debido a sus méritos, presentación y trato con el público.
- 14.- Estricta supervisión en el departamento de cajas, ya que de él depende la productividad de la empresa, que existan incentivos para el personal de dicho departamento con el fin de que se obtengan mejores resultados con su cooperación y méritos.

- 15.- Prestaciones, jubilaciones, vacaciones pagadas, uniformes o batas para su servicio, un guardarropa para los mismos, etc.
- 16.- Prestación de un horario fijo de entradas y salidas.
- 17.- Compensaciones para el personal, aumentos de salarios, facilidades para obtener mejores puestos.
- 18.- Preparación para ocupar otros tipos de puestos.

CAPITULO III

FACTORES QUE AFECTAN EL DESARROLLO
DE LAS CADENAS DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO

En general puede decirse que para la expansión de cadenas de autoservicios, ya han sido más que estudiados una serie de puntos a tomar en cuenta en la localización de nuevas unidades, así como publicados los resultados de estos estudios.

Es prácticamente del dominio común el que un supermercado debe encontrarse en un lugar hasta cierto punto densamente poblado y que la gente que viva a su alrededor tenga un mínimo de ingresos, asimismo debe tener buenas vías de comunicación, que al mismo tiempo no sirvan de barrera a la comunidad de clientes potenciales. Su visibilidad debe ser tal que no se pierda entre las demás construcciones; que el tráfico debe ser tal que no dificulte la entrada o salida al estacionamiento, etc. A toda esta serie de puntos que son enunciativos pero no limitativos, hay que adicionar sin embargo, el análisis de otros factores menos obvios pero no menos importantes: los administrativos, legales y económicos. A estos últimos está dedicado este capítulo, aunque sin dejar de hacer referencia a los primeros.

Para poder funcionar eficazmente como sistema, el autoservicio requiere de tomar en cuenta factores tanto internos como externos; a los primeros para cumplir con los objetivos que persigue, y operar por consiguiente de manera óptima; a los segundos que le afectan directamente, porque son los que crean el ambiente dentro del cual se va a desarrollar. Algunos autores como E. Jerome MacCarthy (8) los clasifica en factores calificativos y en factores determinantes, atendiendo respectivamente, a que al influir sobre cierto producto, se necesitan para que el consumidor considere la posibilidad de comprarlo, o bien lo motiven suficientemente como para decidirlo a hacer la compra.

3.1 FACTORES INTERNOS

Los factores internos que afectan directa o indirectamente al autoservicio, son muy diversos y algunos de ellos secundarios, cada tienda de autoservicio es un caso especial y por lo tanto, tienen sus propios factores secundarios especiales, por lo que no es posible tratarlos todos, a continuación se presentan los más importantes.

(8) MacCarthy, Jerome; Comercialización, Pág. 266

3.1.1 CONTROL ADMINISTRATIVO

Las funciones de la administración son fundamentalmente cuatro: planeación, organización, ejecución y control. Esta última puede definirse como "el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado". (9)

El proceso de control se vuelve más complejo en las empresas grandes, donde ya no es posible la observación personal directa. Los datos estadísticos para medir el funcionamiento no pueden obtenerse fácilmente a través de informes verbales o a través de entrevistas personales, reuniones y juntas; se requiere de información escrita con todos los datos generales aprovechables. Los informes constituyen además un archivo permanente para futuros estudios, comprobación de datos, realización de programas, etc.

Hay muchos tipos de informes escritos. Cada empresa como entidad, puede requerir y poner en práctica sistemas para empresas diferentes. Existen informes de carácter estadístico, financieros, de ventas, de mercado, publicitarios, etc. los que algunos casos cubren únicamente áreas de operación determinadas, otros se refieren al estado general de la empresa.

(9) Terry George R. "Principios de Administración" Pag. 620

Cualquiera que sea su índole, es indudable que en negociaciones de importancia, los controles deben estar representados por informes escritos.

Para alcanzar sus objetivos, la empresa tiene que empezar por instruir a su personal acerca de que es lo que hay que hacer, quién debe hacerlo, dónde, cómo y cuando debe hacerse y muy importante, explicar porqué debe hacerse. Todo ello exige la existencia de un procedimiento, o sea el conjunto de instrucciones formales que fijan el grado en que los individuos y los departamentos de la organización participan en ella.

El procedimiento es una serie de labores encadenada o sea diferentes operaciones enlazadas, las que unas sirven de base a las siguientes y así sucesivamente hasta llegar al resultado deseado. Esas labores tienen una sucesión cronológica, es decir, se suceden en orden lógico dentro del tiempo, indicando cuándo hacer lo que hay que hacer.

El procedimiento tiene cinco características fundamentales:

- a) Completo, porque considera elementos materiales y humanos, así como el objetivo propuesto.
- b) Coherente, porque sus pasos son sucesivos, complementarios y tienden al mismo fin.

- c) Estable, porque una vez establecido el curso, no cambia, salvo verdaderas emergencias.
- d) Flexible, porque consideran lo anterior, o sea que debe permitir salvar esas emergencias sin desestructurarse.
- e) Continuidad, porque hace permanente lo ya establecido y se adiciona con las modificaciones que se vayan presentando como necesarias.

El procedimiento varía según las necesidades de la compañía de que se trate. Para fijar y dar a conocer las operaciones o el procedimiento, a veces puede bastar un simple boletín o memorándum, pero en otros casos, se hace necesario un manual y gráficas de movimiento que expliquen el camino a seguir. El manual de instrucciones como procedimiento escrito, asegura el mantenimiento de los procesos fijos en la organización y se convierte en regla obligatoria. El manual a su vez, "es un folleto que contiene las políticas, reglas, procedimientos o informaciones generales que sirven de guía para orientar las actividades de una empresa". (10)

Su utilidad es incuestionable, puesto que entre otras ventajas:

- a) Proporciona al empleado una comprensión definida de sus deberes y responsabilidades.

- b) Es un medio para instruir a los empleados y también para capacitar a quienes aspiran a puestos de mayor importancia.
- c) Lo es también, para instruir a los supervisores, enseñándoles a pensar lógicamente y a expresarse con claridad.
- d) Conserva para la empresa los conocimientos, la experiencia y la habilidad. Es de gran utilidad cuando repentinamente se separa un empleado, o se le despide.
- e) Asegura el tratamiento uniforme de cada operación.
- f) Facilita el control adecuado de fondos, materiales o mano de obra.
- g) Reduce errores y retrasos.
- h) Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal.
- i) Determina la responsabilidad de cada puesto y en relación con los demás.

Existe una gran diversidad de manuales y cada empresa los establece en función de sus necesidades específicas. Los más frecuentes son:

- De políticas (generales, producción, ventas, etc.)
- Departamentales.
- De bienvenida (para el personal de nuevo ingreso).
- De organización.
- De procedimientos (sistemas, técnicas, equipo, etc.).
- De operaciones.

Al describir instrucciones, el manual incluye las diversas "formas", o sea la papelería impresa que el empleado debe llenar con la información que en ellas se pide, como facturas, órdenes de compra, órdenes de producción; su uso permite uniformidad, disminución del trabajo de copiado y facilitar las operaciones mecanizadas de oficina. Una de esas formas es el papel para correspondencia, parte importantísima de toda empresa, puesto que es el medio por el que se lleva a cabo la comunicación con personas tanto de fuera como de dentro.

3.1.2 PERSONAL

Las actividades administrativas deben reconocer al elemento humano como parte fundamental en las operaciones de la empresa, ya que en último término, el éxito depende de sus esfuerzos.

Por las características técnicas del personal de administración, éste puede ser contratado prácticamente para que en forma inmediata desempeñe una función, no así el de operaciones. El mejor camino para aumentar las ventas no es ciertamente, conseguir pedidos, aumentar las cuotas de ventas, desarrollar nuevos productos o ampliar territorios lo básico es contar con vendedores eficientes y leales y tenerlos satisfechos. Es un principio conocido en administración de personal que todas las actividades se llevan a cabo por, para y con individuos, de allí la importancia de "conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho". (11)

El programa de personal, basado en las políticas de la empresa, no es simplemente un conjunto de reglas para ganarse la simpatía de la gente; debe estar basado en los objetivos de la empresa y uno de ellos, es el tener empleados satisfechos. Para lograr esto último, es muy importante una eficaz selección y contratación de personal. Sin embargo, no siempre es fácil que las aptitudes y preferencias de una persona coincidan con los requisitos del puesto que se pretende cubrir; las personas difieren entre sí, tanto por su capacidad, cuanto por lo que les gusta hacer. Para reducir la posibilidad de error en la asignación al puesto, existen varias teorías, algunas parecidas, otras contradictorias.

A continuación se presenta un ejemplo:

CUADRO 1

Punto de vista técnico		Punto de vista de Dirección
Elija la persona más apropiada para ocupar el puesto vacante.	SELECCION	Investigue los puntos fuertes y débiles de ca- da empleado y asigne o suprime obligaciones según lo investigado.
Provea a los empleados de una instrucción gene- ral y concreta de los trabajos	INSTRUCCIONES	Analice los conoci- mientos, habilidades y ap- titudes que necesita cada empleado y proporcione la instrucción.
Mida la producción.	INCENTIVOS	Proporcione a los em- pleados satisfacciones de índole emocional en su trabajo.
Averigue qué es lo que hay que hacer y dirija a los empleados en su ejecución.	SUPERVISION	Desarrolle las cualidades- directivas del empleado

Actualmente el ritmo de los negocios no permite que un jefe de personal permanezca a la expectativa hasta hallar al elemento que encaje totalmente dentro del molde requerido. Los medios y fuentes de reclutamiento para suministrar personal van mejorando y marchan también al mismo paso que les marca el ritmo actual, son más dinámicas y van a la búsqueda de candidatos. Pasaron los días en que había que esperar que se presentaran y, por otra parte, el nivel medio de preparación también es superior.

El procedimiento más generalizado para la selección de personal está constituido por una serie de pasos:

- 1.- Solicitud de empleo.
- 2.- Entrevistas.
- 3.- Pruebas de capacitación.
- 4.- Exámenes médicos.

De los resultados de toda esa información se derivará la contratación o el rechazo del solicitante.

Ahora bien, si encontrar, seleccionar y contratar personal adecuado es difícil, quizás lo sea más el conservarlo y mantenerlo animado y satisfecho, por lo que es importante tenerlo siempre motivado. La administración por objetivos puede ayudar a ello, si se logra hacer que el empleado vea el objetivo como algo personal, además de que le represente un reto.

Como se mencionó anteriormente, de hecho no existe personal de operación capacitado para trabajar en el autoservicio. Son las propias cadenas las que los están formando, por ello es importante seleccionar candidatos con capacidades en potencia, para que se vayan desarrollando dentro de la empresa y se vayan integrando dentro del espíritu de la misma.

3.1.3 CONTROL CONTABLE. "FINANZAS"

Esta actividad indispensable en toda empresa puede realizarse con métodos manuales, más o menos simples y de acuerdo con los sistemas contables aceptados y adaptados a las necesidades de la empresa; ello es posible si no son muy numerosas las operaciones, el volumen tanto de las compras como de las ventas y en general de su complejidad. Cuando todo eso aumenta, suele recurrirse al procesamiento electrónico de datos, el cual representa quizás el mejor medio de control contable, siempre y cuando se disponga de datos que puedan adaptarse eficazmente.

El análisis de resultados facilita a la dirección de la empresa la planeación y el control general de sus operaciones, pero puede suceder que el proceso mismo de información se concentre en datos o áreas específicas, omitiendo algunos otros que a la larga, o bien van a ser necesarios o lo que sería peor, pueden presentar sorpresas desagradables.

Para evitar fallos de información o falta de oportunidad, se desarrolló la auditoría administrativa, que va en paralelo con la contable y que sirve para evaluar todo el programa comercial. La auditoría contable se efectúa mediante la inspección periódica de los registros contables para verificar que hayan sido adecuadamente preparados y estén correctos al día. Al mismo tiempo, se revisan y evalúan los proyectos, actividades y procedimientos, lo cual permite establecer comparaciones entre lo que se proyectó y los resultados reales.

La auditoría administrativa, por su parte, toma en cuenta las actividades internas y externas de la compañía que tengan influencia sobre su éxito o su fracaso. Leonard señala que "la auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas". (12)

Los beneficios que se derivan de una auditoría administrativa son múltiples. Pueden citarse los siguientes:

- 1.- Revisión de nuevas políticas y prácticas, tanto respecto a su conveniencia, como a su cumplimiento.
- 2.- Detección e identificación de las áreas que requieren revisión o cambios.

(12) Leonard, William Auditoría Administrativa, Pág. 45

3.- Medición de hasta qué punto son efectivos los controles administrativos que estén llevándose a cabo.

Mediante este control pueda tenerse información específica de aspectos generales de la empresa, tales como su reputación en general, su estabilidad financiera, su retención de clientes, etc.

En cuanto al trabajo interno: objetivos, políticas y prácticas que se exigen, relaciones con el personal, con los proveedores, etc., por lo que toca al trabajo externo, atención a clientes, relaciones con la industria (proveedores), publicidad, presupuestos, ideas creativas, etc.

La auditoría administrativa puede ser interna o externa, ya sea que se efectúa por el personal especializado perteneciente a la propia empresa, o bien encargándola a profesionales que a ello se dediquen.

La evaluación comprende también lo que se conoce como la "auditoría de los cuatro públicos", es decir clientes, empleados, proveedores y comunidad. El cuadro siguiente tomado de "Principios de Administración" de Terry, representa estas opiniones.

CUADRO 11

UNA EMPRESA ESTA BIEN MANEJADA EN OPIEION DE

LOS CLIENTES, cuando	LOS EMPLEADOS, cuando
1) Los productos se ajustan al estándar	1) Existe supervisión efectiva.
2) Los vendedores hacen visitas regulares.	2) Se proporciona buen ambiente y herramientas para el trabajo.
3) Las entregas se hacen cuando se piden.	3) Se da oportunidad de participar y se le consulta en los asuntos que los afectan.
LA COMUNIDAD, cuando	LOS PROVEEDORES, cuando
1) Los funcionarios aportan algo	1) Las facturas se pagan pronto.
2) Las instalaciones son atractivas.	2) Los pedidos se indican con claridad.
3) Se apoyan los proyectos culturales.	3) Se utiliza siempre que es posible mercancías estándar o de línea

Las técnicas para hacer más eficientes las operaciones, así como la necesidad de crear métodos que faciliten la capacidad financiera se debe a que:

- 1.- Han aumentado considerablemente los productos y la diversificación geográfica de las empresas.
- 2.- Los márgenes de utilidad ahora son más reducidos, lo cual agudiza la competencia.
- 3.- La inflación continua provoca muchos problemas y origina la escasez de dinero y el aumento en las tasas de interés.
- 4.- Existen controles de salarios y de precios, etc.

3.1.4 FLUJO DE EFECTIVO Y UTILIDADES:

Este concepto que pareciera nada tiene que ver con un sistema de comercialización, representa un elemento vital para el propio sistema integral de la Empresa.

Dos aspectos fundamentales relacionados con las finanzas y el sistema de comercialización son los siguientes:

- a) Flujo de Efectivo
- b) Utilidades

a) Flujo de efectivo

CUADRO 111



Debe mantenerse un equilibrio entre estos tres factores ya que la compra de un producto debe corresponder a una venta, teniendo como plazo para ese ciclo el propio plazo de pagos del proveedor.

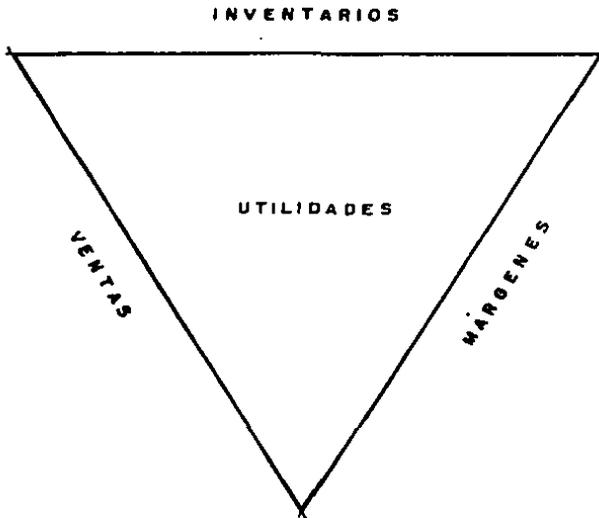
Bajo este concepto, el responsable de compras en una Tienda de Autoservicio está autorizado a "Comprar todos los artículos que quiera, siempre y cuando los venda antes que el Proveedor reclame su pago".

En algunos casos unos artículos subsidian a otros, ya que se venden mientras su plazo de pago no se ha agotado, auxilian a aquellos que permanecen en inventario y su plazo de pagos ya venció.

El equilibrio se controla exigiendo que los valores de los inventarios al costo sean iguales o inferiores a las cuentas por pagar a los proveedores.

b) Utilidades

CUADRO IV



Debe mantenerse un equilibrio entre estos tres elementos, mismos que son responsables del área comercial de la empresa.

Se establecen objetivos en relación con estos tres elementos, y el lograrlos implica actos de malabarismo.

Cuando se quiere lograr el objetivo de ventas, es posible que se tenga que sacrificar el de margen al reducir el precio y también se puede alterar el de inventarios al requerir más volumen.

Cuando se requiere lograr el objetivo de margen, seguramente se tenga que sacrificar el objetivo de ventas.

Cuando se quiere lograr el objetivo de inventarios, se crea la posibilidad de no alcanzar los objetivos de ventas y de margen.

El incumplimiento de cualquiera de los tres objetivos, implica una variación negativa en las utilidades de la Tienda o de la Empresa.

Es por ésto que un buen sistema de comercialización debe proporcionar recursos financieros y utilidades de la Organización.

Dentro de la planeación financiera que toda empresa debe hacer, un aspecto muy importante es la selección de fuentes de fondos. Algunos pueden derivarse de las actividades mismas del negocio y otras fuentes externas.

Existen, comunmente, diversas fuentes financieras. Las más usuales son las que se conocen como a corto y a largo plazo, según se trate de fechas de vencimientos que vayan de tres a seis meses en el primer caso, o mayores de seis meses hasta diez años o más, en el segundo.

Las principales fuentes a corto plazo son:

- 1.- El crédito mercantil, es decir, la aceptación por parte de quien lo solicita de pagarés o letras de cambio, o bien simplemente cargando en cuenta al deudor el valor de la mercancía para cobrar a una fecha determinada.

2.- Pagarés: ésta es una promesa que se suscribe por el deudor comprometiéndose a pagar al acreedor una determinada cantidad a cierta fecha. Dentro del ámbito de los negocios, salvo casos u operaciones especiales, los pagarés son generalmente a corto plazo, y se utilizan para necesidades urgentes de fondos.

3.- Préstamos Bancarios: posiblemente ésta sea para las empresas, la más importante fuente de financiamiento a corto plazo. En términos generales, los préstamos bancarios son de dos tipos: con garantía o sin ella.

Las fuentes de financiamiento a largo plazo son las siguientes:

1.- Bonos. Propiamente son préstamos, puesto que dan origen al pago de un interés fijo anual hasta su vencimiento.

Existen dos clases diferentes de bonos:

a) Con garantía específica, o sea que se comprometen determinados bienes y

b) Los llamados también obligaciones, que no tienen esa garantía específica porque por ellos responden los bienes generales o el crédito del negocio. Esta fuente de financiamiento tiene la ventaja de que permite a los propietarios del negocio retener el control de la empresa.

2.- Acciones. La venta de acciones constituye también una importante fuente de financiamiento para compañías o sociedades; las acciones equivalentes a vender una participación en el negocio. Se colocan en el mercado a través de la bolsa de valores.

3.- Reinversión de utilidades. Consiste en reintegrar a la empresa las ganancias o parte de ellas, obtenidas durante un ejercicio, aumentando así el activo circulante de la negociación.

4.- Venta de activo fijo innecesario. Es una manera de obtener capital para cubrir las necesidades financieras, mediante la venta, de terrenos, construcciones, maquinaria y equipo que ya no sean necesarios. Es un modo de convertir activo fijo en circulante.

5.- Hipotecas. Las hipotecas son medios satisfactorios y muy usuales para conseguir fondos a largo plazo. Los bienes raíces de la empresa constituyen la garantía para la obtención del préstamo.

6.- Compañías de Inversión. Las firmas que se dedican a esto, otorgan préstamos con garantías sólidas, como edificios, negocios bancos en pleno funcionamiento, etc. Las compañías de seguros constituyen el mejor ejemplo.

3.1.5. COMPRAS

A nivel empresarial las compras están en estrecha relación con múltiples aspectos como el administrativo, puesto que dan lugar a la modificación patrimonial y financiera; el financiero, en cuanto se suponen evidentemente una inmovilización de capital; el económico, puesto que inciden directamente en el costo y condicionan el precio de venta; en el organizativo, porque suponen la preparación y realización de una serie de operaciones (compra, recepción, almacenamiento, etc.); en el operacional porque proveen a la empresa de todo lo que necesita; el productivo, desde el momento en que deben manejarse los recursos financieros en forma más eficiente para lograr la realización de óptima rentabilidad.

Por lo que se refiere a las tiendas de autoservicio, dado el alto volumen de las operaciones que se realizan, los márgenes de utilidad son muy reducidos, de allí que sea conveniente la alta rotación de inventarios, que traiga aparejado un mayor rendimiento de la inversión.

De los diversos sistemas de compra en uso, el más adecuado para tiendas de autoservicio es el de compras centralizadas, es decir, cuando son efectuadas directamente por el Departamento de Compras, sea que se concentre la recepción de la mercancía en una bodega general, o bien, mediante convenio con los proveedores, para que entreguen directamente en las diversas tiendas o centros de consumo.

A efecto de obtener un mejor control, dado el alto volumen de operaciones de las tiendas de autoservicio, utilizan especialmente la tecnología moderna de computación. El problema es de diseñar y operar un sistema que asegure el más exacto control de adquisición, almacenamiento y distribución de mercancías, que en este tipo de negocios son de una gran variedad.

Como la función de compras tiene una conexión directa con la situación financiera, debe considerarse como especializada y por tanto, debe confiarse a personal idóneo y de amplia experiencia.

La actividad de compra afecta muy de cerca a la alta dirección de la empresa, la cual debe formular políticas adecuadas a seguir en esa área. Esa política deberá ser, en todos los casos, válida no sólo a corto sino también a mediano y largo plazo.

3.1.6 CONTROL DE VENTAS

Este es un factor bastante complejo, ya que es muy grande y variado el número de artículos que se mueven en una tienda de autoservicio. Hoy en día el mejor control que puede tenerse de su venta es gracias a los notables avances de la tecnología en este campo, a través del uso de máquinas registradoras, ya se trata simplemente de modelos electromecánicos, o mejor aún, de equipos electrónicos completos, capaces de procesar cualquier información requerida por la dirección de la empresa.

Los equipos están diseñados para satisfacer las necesidades operacionales más complejas de las tiendas modernas de autoservicio, proporcionando información instantánea y minimizando el trabajo de contabilidad. Adicionalmente brindan una gran seguridad a la empresa, dada la exactitud con que operan, cubriendo una increíble cantidad de campos de acción y de control. Toda esta eficiencia produce un ahorro considerable para la empresa, lo cual viene a justificar el alto costo de inversión que representa el uso de dichos equipos.

Por otra parte, estas máquinas brindan confianza al cliente, ya que exhiben claramente el importe de cada operación, el importe total, calculan automáticamente el impuesto, aceleran la operación final puesto que también automáticamente computan el cambio, con lo cual, aparte de asegurar la confianza al cliente, protegen también al empleado frente a posibles errores de operación.

Modelos más avanzados proporcionan simultáneamente datos para el procesamiento de información directa para la gerencia, registros de inventarios, de crédito de clientes que pagan con cheque, etc.

No importando qué tan moderno sea el equipo que se utilice como herramienta para el control de las ventas y dando por descontado que día a día habrá de seguir perfeccionándose, este control presenta otros aspectos, por ejemplo: el análisis de ventas por unidad de especie y el de ventas en relación con lo invertido en inventario, que deberá practicarse de continuo para conocer si se está verdaderamente compitiendo en precios, calidad de mercancía, en surtido, etc. Podrá hacerse también ese análisis o control con respecto a la eficiencia de los proveedores.

En resumen, es indispensable el control de ventas y el análisis de todos los factores con él relacionados.

3.1.7 PRECIOS

El precio de los artículos se fija dependiendo de la oferta y la demanda, salvo en aquellos casos en que existan disposiciones del Gobierno como sigue:

3.1.7.1 PRECIOS OFICIALES

El precio lo establece la Secretaría de Comercio y lo publica en el Diario Oficial, mismo que deberá respetar todo el comercio.

Los artículos de primera necesidad principalmente los comestibles tienen asignado un precio oficial.

En algunos productos está definido el precio oficial a la compra y a la venta como es el caso del azúcar.

3.1.7.2 PRECIOS CONTROLADOS

Los artículos con precio controlado están definidos por la Secretaría de Comercio y su modificación tiene que ajustarse a un mecanismo en el que la autoridad acepta que el precio de un artículo suba en la misma proporción en que suba su costo y éste último es autorizado por la propia Secretaría de Comercio.

3.1.7.3 PRECIOS TOLERADOS

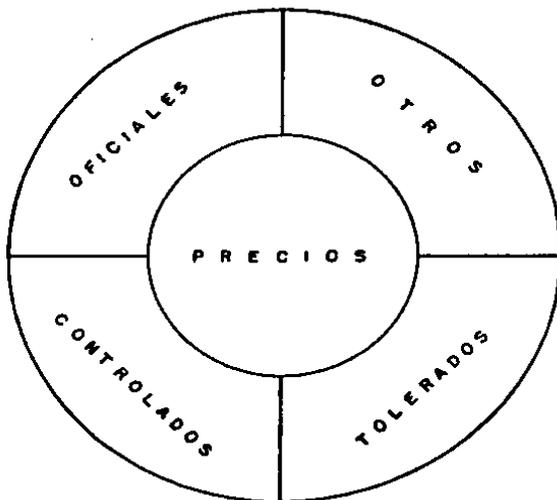
Existen artículos sujetos a este control de precios que consiste en que la autoridad verbalmente autoriza un criterio de precio, determinando las reglas aplicables.

Los precios tolerados funcionan para artículos Perecederos como la carne y el pescado, para los cuales la autoridad "tolera" que el precio sea una cantidad determinada arriba del costo. Como los costos varían todos los días los precios también varían todos los días, pero sujetos a un mecanismo de control.

3.1.7.4 PRECIO MAXIMO AL PUBLICO:

En algunos artículos se utiliza este concepto que corresponde realmente a un precio oficial, pero que varía hacia abajo dependiendo de la política de precios y descuentos de cada Empresa en particular, un ejemplo claro es el caso de las medicinas que se venden en las Farmacias.

CUADRO V



3.1.8 POLITICA DE PRECIOS

La filosofía de las tiendas de autoservicio y descuento está en hacer grandes volúmenes con márgenes pequeños.

El primer objetivo debe ser el tener una mayor participación de mercado, lo cual se logra fundamentalmente con precios bajos (márgenes reducidos), pues si una cadena trata de obtener utilidades con márgenes altos, corre el riesgo de perder participación de mercado y esto es muy difícil de recuperar, ya que se deteriora la imagen de la empresa al vender caro.

Normalmente los precios en las tiendas de autoservicio se definen asignándoles un margen de utilidad de cada producto.

El margen se establece generalmente en relación al precio de venta y de acuerdo con las limitaciones legales o de mercado correspondientes.

Generalmente las Cadenas de Tiendas de Autoservicio mantienen los mismos precios en los productos que se venden en sus varias Tiendas de una misma Ciudad o Región, pero puede haber diferente estructura de precios para artículos de una misma Empresa que se venden en Ciudades distantes.

Los precios se marcan en los productos de diferente manera dependiendo de la naturaleza de los artículos, utilizando etiquetas, foliadores o cartulinas. En algunos productos el precio está impreso en el empaque o envoltura del mismo artículo.

Una estrategia bastante generalizada de las Tiendas de Autoservicio respecto a precios es la de estar constantemente y en forma selectiva variando los precios de los artículos en forma promocional.

Los precios de oferta se mantienen por pequeños periodos y después regresan a su precio normal.

3.1.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIONES

Este aspecto representa un factor importante en el sistema de comercialización de una Cadena de Tiendas de Autoservicio.

3.1.9.1 PUBLICIDAD

La publicidad desarrollada como función interna de la Empresa o al través de una agencia publicitaria se realiza usualmente con dos enfoques.

a) Publicidad Institucional

En este caso el mensaje contiene los elementos descriptivos de las características de la empresa, sus servicios y demás elementos relacionados con la institución.

b) Publicidad de Campaña

Las Empresas preparan su programa anual de publicidad identificando las campañas por realizar, definiendo el nombre y objetivo de cada campaña.

Usualmente hay campañas de publicidad para fechas importantes como "Navidad", "Día de las Madres", "Día del Padre", "La entrada a la escuela" y otras más.

Adicionalmente se hacen campañas de aniversario o en relación directa con un propósito definido.

3.1.9.2 PROMOCIONES

En el campo de las promociones tenemos normalmente las siguientes:

a) Promociones especiales:

En los últimos años este tipo de promociones han tenido mucho éxito, normalmente se difunden por los medios masivos de comunicación y se refieren principalmente a colecciones de libros o artículos que mediante un consumo mínimo establecido, se adquiere el derecho a comprarlos en condiciones muy especiales.

b) Promociones normales

Con todas las variantes que se quieran imaginar, constantemente se tienen promociones de mercancía que interesa al público consumidor, ofreciendo artículos de regalo o con menor precio por compra de paquetes o de artículos con un atractivo adicional.

c) Rifas y Sorteos

Se han inventado un sin número de mecanismos para otorgar premios a los clientes incluyendo las tradicionales rifas de autos, viajes, televisores y otros artículos de alto valor.

3.1.9.3 ESPACIOS RENTADOS:

Este concepto normalmente está relacionado con promociones en el piso de venta que efectúa el Proveedor, para lo cual contrata un espacio preferencial en las áreas dispuestas para este propósito y ahí exhibe su mercancía.

Normalmente los espacios rentados están en pasillos o áreas de mucha circulación que obligan al cliente a prestarle atención a los productos, ya que éstos están acomodados en grandes torres o eventualmente hay demostradoras o edecanes que invitan a la compra de algún artículo en especial.

CUADRO VI

P U B L I C I D A D		
I N S T I T U C I O N A L		
C A M P A Ñ A S		
P R O M O C I O N E S		
ESPECIALES	NORMALES	SORTEOS Y RIFAS
E S P A C I O S R E N T A D O S		

3.2 FACTORES EXTERNOS

3.2.1 POBLACION:

El análisis para la localización del punto más adecuado para establecer una nueva tienda está muy estrechamente ligado al análisis del área comercial, entendiéndose ésta como el área general, completa, que proporcionará clientes a la tienda. La constituye una zona o región más o menos amplia, en la que existe una probabilidad real de que los clientes acudan a la tienda que se vaya a instalar, dentro de un período razonable de tiempo, esto porque por regla general, mientras mayor sea la distancia entre aquella y el individuo, mayor el tiempo para cubrirla, o cualesquiera otros inconvenientes, mayor también será el costo para el individuo.

Hace poco más de cien años se formuló un concepto acerca de la interacción humana, que es conocido como "concepto de gravedad" y que si bien, fue utilizado primeramente para análisis migratorios, con ciertas modificaciones se aprovechó en 1930 por W.J. Reilly para estudiar el comercio al detalle.

Reilly sostenía que dos plazas atraen a este tipo de operaciones de áreas intermedias en proporción directa al tamaño de sus respectivas poblaciones, y en proporción inversa al cuadro de las distancias entre ellas y aquellas dos plazas.

Este análisis permite calcular el punto clave, o punto de equilibrio, dónde situar una tienda entre dos plazas o dos sitios, en un medio de competencia igualmente afectado por la influencia comercial de la zona o región.

Esto puede aplicarse análogamente y con las modificaciones pertinentes, dentro del área comercial de una ciudad.

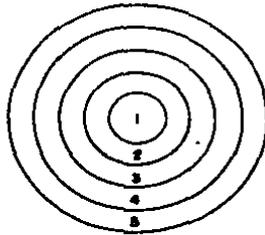
Es de capital importancia considerar, en cuanto al factor población, dónde vive la gente y dónde trabaja, ya que la estructura del comercio al detalle seguirá a la de la población.

De hecho, la población del área, comunidad o región, que constituya la fuerza de comercio, de una tienda, es determinante para su éxito.

Al comerciante al detalle, a la tienda de autoservicio, obviamente, le interesa particularmente lo que hace la gente con su dinero, especialmente con el que espera o quiere que gaste en su tienda.

Esto último, tal vez sea más importante que saber cuanta población hay alrededor. Es pues de indiscutible utilidad, hacer un estudio de los ingresos de esa población y cómo los distribuye, independientemente de que también lo sea el de otros factores, como distancias, densidad de población, cambios en la tecnología comercial, etc.

CUADRO VII



En 1963 B.J.L. Berry explicó el 84% de las variantes en número de comercios detallistas en Chicago, en base a la población y al ingreso de familias de la media. Donald L. Tompson examinó en 1964 129 ciudades de los Estados Unidos con más de 100,000 residentes cada una y encontró que un índice del poder de compra, compuesto por población e ingresos, explicaba más del 99% de la variación en las ventas al menudeo en esas ciudades.

Ven Chien Lin, en un estudio publicado en 1970, explicaban más del 90% de las que mostraron las ventas de 42 grandes áreas metropolitanas estadísticas, consideradas no simplemente como divisiones políticas, sino como unidades económicas.

Estudios similares se llevaron también a cabo en poblaciones pequeñas, como los hechos por Robert Ferber en 51 ciudades de Illinois, algunas de ellas con sólo 10,000 habitantes. Por otra parte, William Cox llevó a cabo 52 censos en Cleveland con el mismo interés y encontró que en grupos de población numerosa, también tiende a crecer la relación entre el número de comercios al detalle y la capacidad de compra.

Se puede concluir, pues, que al hacer estudios para determinar el sitio donde localizar una nueva tienda, debe considerarse muy cuidadosamente esa variante, o sea la capacidad de compra de población.

Aún cuando estos casos no se refieren a nuestro país, representan una prueba de la importancia de llevar a cabo estudios regionales.

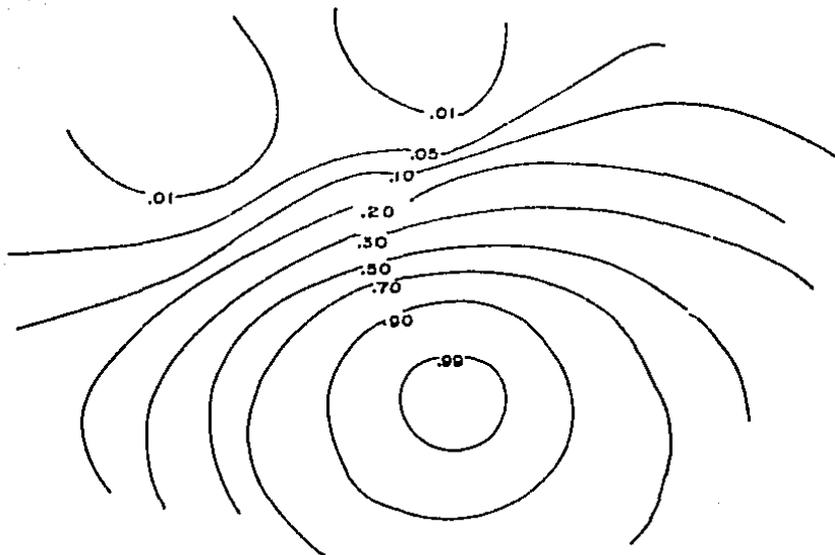
3.2.2 AREA GEOGRAFICA

Ya ha sido comentado que al considerar las dificultades que implica estimar la localización de un área comercial se presentan muchos problemas. Uno de ellos, importantísimo, es el área geográfica solamente, debe estudiar en cuanto a las dimensiones de la tienda o a su distancia en tiempo y en kilómetros respecto al consumidor, existen muchos aspectos que deben considerarse, como el espacio destinado para estacionamiento, los límites naturales, como por ejemplo, puentes, ríos, naturaleza de las comunicaciones, etc. Dentro de las dimensiones del problema geográfico habrá que decidir en que área se deberá establecer la tienda: ¿En el centro de la ciudad?, ¿en los suburbios?, ¿en un centro comercial?, ¿en alguna zona periférica?, y si es en el interior del país, ¿en una muy poblada aún cuando haya competencia, o en otra más pequeña donde no la haya? etc.

Al respecto, se han formulado varias teorías. En este trabajo solamente se comentarán dos de ellas que parecen las más representativas.

David L. Huff, analizando las áreas comerciales de los grandes centros de consumo, propuso en 1962 un modelo que podía representarse en términos de "contornos de probabilidad", (13) o sea, áreas delimitadas dentro de las cuales existe la misma probabilidad de que los compradores acudan. A medida que aumenta la distancia al punto comercial, disminuye la probabilidad de que el cliente compre allí. Esta proporción, sin embargo, no es uniforme. Si se representara en una figura como la que aparece en el cuadro VII, tendría el aspecto de lo que en el deporte de tiro al blanco se conoce como "diana", o sea un conjunto de círculos concéntricos. Para obtener la cifra representativa del número esperado de compradores en cada área importante, se multiplica la probabilidad de que el cliente compre en esa tienda, por el número de individuos que vivan en aquella área. Como el área está subdividida en sectores o secciones, se suman los resultados de cada uno para obtener la cifra total de clientes en el área determinada, con cierta elasticidad desde luego, puesto que no todos los artículos despiertan el mismo interés de compra.

CUADRO VIII



La otra teoría se conoce como el "punto central", fué elaborada también por Berry, de quien se habló en líneas anteriores en el inciso de "población".

Esta es la base teórica de la geografía urbana incluyendo también a la del comercio al detalle, de acuerdo con ella

se supone que existe un cierto volumen monetario en relación con un artículo, bajo el cual la empresa no puede operar con beneficio. Ese volumen es el punto de operación que los economistas llaman "utilidad normal" o sea la condición mínima para penetrar el mercado con cierto artículo. A esta condición o escala mínima, los economistas norteamericanos la designan como "umbral del nivel de ventas", tratándose de la cantidad necesaria del artículo para provisionar una tienda. Este es el concepto básico de la teoría del punto central.

Si hay que surtir una plaza o un comercio con una cantidad X de mercancía, y si se clasifica ésta de 1 a X, de acuerdo con la importancia ascendente de su "umbral", la parte de la ciudad que surta la cantidad X, tendrá la mayor área comercial y por lo mismo, representará el punto central para esa mercancía en la región.

Los orígenes de esta teoría se remontan a 1930 cuando Walter Christaller estableció lo que puede considerarse como principios sobre los que después trabajaría Berry.

Aún cuando este criterio hoy en día resulta obsoleto, debido a los grandes cambios que se han registrado de entonces a acá, principalmente en cuanto a distancias, medios de transporte y tecnología, es de interés dentro del comercio moderno al detalle, porque enfatiza la naturaleza sistemática de las relaciones entre la población y los establecimientos, así como de esos negocios entre sí.

3.2.3 PROVEEDORES

Partiendo de la definición más simple, el proveedor es quien vende mercancía al detallista; sin embargo, el proveedor desempeña un papel clave en las operaciones comerciales.

La misma importancia que tiene hoy en día las tiendas de autoservicio como sistema, exige que los proveedores acusen también el mismo ritmo de progreso en el suyo. En la época actual, el detallista, las tiendas de autoservicio, no son ya simples instrumentos pasivos entre el consumidor y el proveedor, mayorista o fabricante.

Si un comerciante no maneja una línea, la maneja pobremente y mal y aún si la obstaculiza, las ventas bajarán indudablemente. Por otra parte, el comerciante al detalle requiere de proveedores que manejan buenas líneas, que tengan demanda entre los consumidores, que la mercancía sea entregada en condiciones óptimas, etc.

Las tareas del proveedor tienen estrecha relación con las funciones clásicas del comercio y en ocasiones, puede anticiparse a las necesidades del mercado, porque conociéndolo, está en condiciones de prever demandas, descensos, etc., y consecuentemente, orientar a su cliente.

El proveedor además, como mantiene stocks, evita a sus clientes la necesidad de tener un inventario completo. La gran conveniencia de esto último es fácil de entender simplemente imaginando los miles de productos que se necesita manejar en una cadena de tiendas de autoservicio.

Otro de los puntos que hablan a favor de los proveedores, es que cuentan con equipo de reparto para hacer rápida y oportuna la entrega de mercancías a la tienda.

La función de financiamiento no es menos importante, ya que concedían créditos hasta de varios meses. Sin embargo la situación económica actual y el alto costo del dinero han hecho que el proveedor tenga que reducir sus plazos y descuentos, provocando a su vez que las tiendas tengan que

modificar sus estrategias de compras, sus promociones y ofertas sin perjuicio del público consumidor.

Desde el punto de vista del productor o fabricante, el proveedor o mayorista es un magnífico elemento para suministrar información acerca del mercado y para reducir el riesgo del crédito, justamente por estar en contacto más directo con el cliente, lo cual le permite evaluar sus condiciones financieras en un momento dado.

El proveedor sirve no solamente para satisfacer la necesidad de mercancías, sino que también puede proporcionar importantes datos que sería muy difícil obtener de otra manera, como tendencias de las compras y de las ventas, informaciones sobre créditos, estadísticas, campañas publicitarias, etc.

En términos generales, puede decirse que los proveedores representan, a largo plazo, un factor que acaba por constituir parte de la empresa, en tanto que ésta, difícilmente puede prescindir de sus servicios y de sus artículos. Mientras mejores sean las relaciones tanto más el proveedor se integrará a la empresa.

El concepto de la relación proveedor-cliente ha cambiado. Antiguamente esa relación era totalmente antagónica, es decir, uno de los dos pensaba que el negocio estaba en la medida en que podía quitarle al otro. Pero hoy en día, aún considerando que los intereses de ambos pudieran ser opuestos, van, como suele decirse, "en el mismo barco" y deben cooperar entre sí, pues en esa misma medida pueden mejorar su negocio igual. Sin embargo, no es aconsejable confiarse en forma absoluta al proveedor.

Para el comprador, es muy importante poder reducir el número de proveedores, siempre y cuando con ese pequeño número pueda tener el surtido que necesita; de este modo, el comprador tendrá más fuerza frente a los proveedores, ya que comprará más a cada uno y por lo mismo podrá exigir más, por ejemplo: tener un stock mínimo y lograr que el proveedor le resurta con la frecuencia necesaria.

3.2.4 COMPETENCIA

La competencia se presenta en el mundo de los negocios cuando se quiere obtener importancia y beneficios, satisfaciendo las necesidades de los mercados. La distinción clásica de competencia genérica, de producto y de empresa, lleva en la tesis de este trabajo, obviamente a considerar la última, puesto que es la que se establece

entre las compañías que trabajan los mismos productos o similares.

El sistema de supermercados o de autoservicio, se caracteriza porque está representado por relativamente pocas firmas grandes que integran las principales cadenas importantes y también, mucho mayores en número, tiendas de autoservicio más pequeñas en tamaño y a veces independientes.

Indiscutiblemente que las primeras, es decir las grandes cadenas, trabajan con mayores ventajas, por ejemplo: en cuanto a precios, ya sea de compra o de venta, dado el enorme volumen de sus operaciones. Puede incluso decirse que crecieron y proliferaron gracias a estas tiendas pequeñas. No existe pues, entre esos dos sectores, competencia formal. Es entre los grandes grupos, entre las pocas cadenas propietarias cada una de ellas de numerosas tiendas, donde sí existe y muy fuerte por cierto, competencia, representada por muy variados factores: la ubicación de los establecimientos, su tamaño, el surtido y presentación de la mercancía, obviamente su precio, su espacio para estacionamiento, su actividad promocional, campañas de publicidad y de descuento, ofertas, tarjetas de ahorro, etc.

A ese nivel se hace preciso tomar de continuo diversas decisiones que implican una verdadera estrategia competitiva.

Pueden considerarse en México (en la Capital), ocho grandes firmas de las llamadas cadenas de tiendas de autoservicio: Aurrerá, Blanco, Comercial Mexicana, De Todo, Gigante, El Sardinero, Sumasa y Superama.

Eso desde luego, por lo que toca a capital de iniciativa privada. El sector oficial ya ha incursionado en el terreno y existen grandes almacenes de autoservicio de varias Secretarías del Estado, como Hacienda, de Comercio, Defensa Nacional, ISSSTE, Departamento Central, etc., amén de las tiendas de CONASUPO. Estos entran en fuerte competencia en relación con las tiendas de capital privado, puesto que, como organismos oficiales, disfrutan de una serie de ventajas (subsidios, exenciones de impuestos, preferencias, disposición de ciertas mercancías, etc.), que no están al alcance de las otras. Por otra parte, si bien es cierto que se crearon con la idea de favorecer a los empleados federales pertenecientes a cada una de las Secretarías respectivas y que, teóricamente, sólo tienen acceso al establecimiento mediante la exhibición de su credencial correspondiente, la realidad es otra y esa limitación o selección de compradores es increíblemente liberal e indiscriminada. Este tipo de tiendas, además, justamente por estar consideradas como de interés social y

subdivididas, pueden subsistir aún arrojando pérdidas en su operación. Más aún pueden aumentar en número por las mismas razones.

Aunque totalmente diferente en su concepto, otra competencia es la que representan los mercados conocidos como "Sobre Ruedas". La filosofía de la idea es, sin duda alguna extraordinaria y muy loable, puesto que beneficia no solamente a cierta clase de clientela que no acude a tiendas de las grandes cadenas, sino también a los pequeños productores y comerciantes que no tienen propiedad ni posesión de un sitio determinado para efectuar comúnmente sus transacciones.

Es la práctica o el mecanismo de operación, lo que le desvirtúa y lo convierte en factor de competencia hasta cierto punto injusta, ya que muy frecuentemente se monta precisamente frente a algún centro comercial particular, llegando en ocasiones hasta utilizar espacios, equipos o algunas otras instalaciones de éste. No importa su transitoriedad de medio día hábil, representan una competencia que tiene, además, la particularidad de que no puede ser prevista en forma programada, representando uno de

los imponderables a que tiene que enfrentarse el analista que trate de determinar el punto para la localización de una nueva tienda.

En otro aspecto, ya se verá al tratar de disposiciones legales que no existe en el Distrito Federal reglamentación alguna en plan de protección restrictiva, en cuanto a la distancia que debe mediar entre un establecimiento y otro, tratándose de tiendas de autoservicio, como las hay para otros giros. Lo anterior, viene a representar un factor de suma importancia al considerar una nueva localización, y el analista deberá observar minuciosamente y con mucha perspicacia (intuición aparte) si en los alrededores existen predios baldíos o fácilmente transformables y disponibles al alcance de la competencia. En ocasiones, este riesgo se ha tenido que evitar adquiriendo el predio que pudiera constituirlo, no importa que se mantenga en el mismo estado de improducción por algún tiempo.

Ahora bien, mirando la otra cara de la moneda, es un hecho incontrovertible que la competencia tiene un aspecto positivo. En la lucha por mejores tiendas, mejor servicio y mejor economía, gana la empresa en su imagen y volumen de ventas y gana también la sociedad con esos resultados de equilibrio positivo.

3.2.5 CONSTRUCCION

Casi siempre, los negocios se desarrollan directamente entre comprador y vendedor. Sin embargo, tratándose de tiendas de autoservicio no es así, aún cuando en estos casos el cliente se sirve a él mismo, no toma más que una parte muy indirecta en las decisiones respecto a la clase de comercio y su instalación. Es el comerciante el que debe actuar pensando en el cliente y para el cliente.

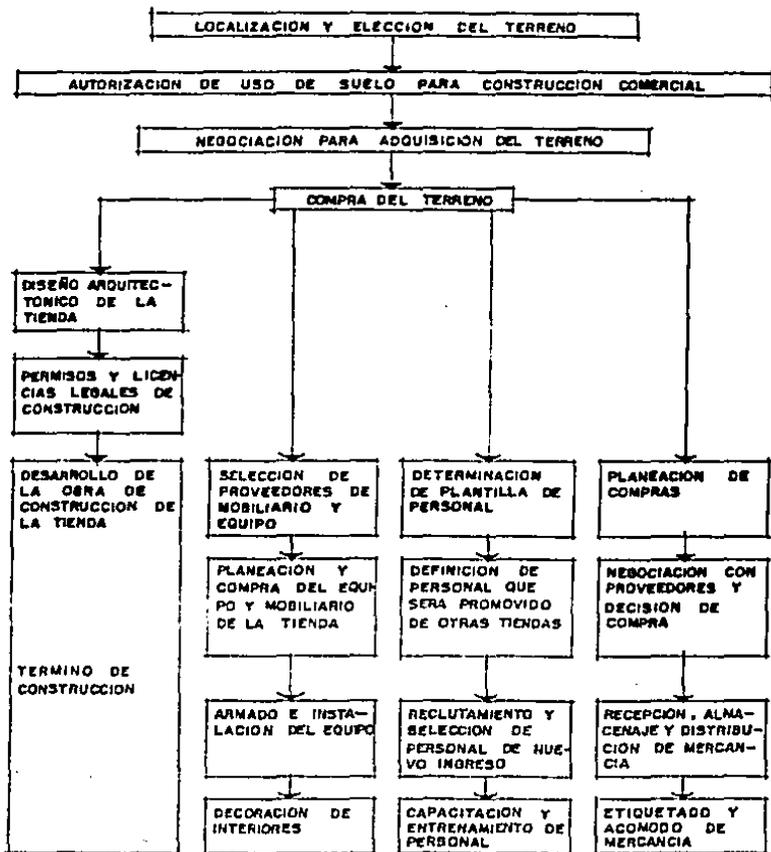
La construcción y distribución de las tiendas no es solamente un asunto de organización económica, ni tampoco una simple cuestión estética. Existe un objetivo perfectamente bien definido que está representado fundamentalmente por el hecho de si el negocio va a contar con una demanda permanente o no. Hay artículos cuya demanda fluctúa considerablemente, por ejemplo: la ropa, que sigue los dictados temporales de la moda, los comestibles en cambio, no presentan esa variante. En consecuencia, el tipo de local depende mayormente de las tendencias generales y los pormenores de la construcción deberán tomarse en cuenta posibles modificaciones futuras atendiendo a las circunstancias.

Un programa general respecto a la construcción, estará atento a muy diversos detalles. Por ejemplo:

- ¿Cuál es el emplazamiento más adecuado?
- ¿Cómo debe de ser instalado el negocio en un lugar determinado para que sea rentable?
- ¿Qué departamento habrá de instalarse atendiendo a las condiciones generales y costumbres de la región?
- ¿Es posible alguna variación o ampliación a futuro?
- ¿De qué medios económicos se dispone?
- ¿Se va a instalar en terreno propio o rentado?
- ¿Cómo se va a amortizar?
- ¿Qué servicios adicionales debe ofrecer la tienda?

Todos estos razonamientos deberán hacerse muy cuidadosamente con un verdadero equipo integrado por el empresario, expertos en el ramo y técnicos especializados en la construcción de este tipo de negocios. Esta clase de proyectistas sabe bien que tratándose de tiendas de autoservicio la construcción es distinta y no se preocuparán por alcanzar una obra de arte en la que impere la estética. Debe, claro, ser de buen gusto, atractiva para el comprador y cuidadosa de todos los detalles que afectan la sensibilidad humana, como colores, luz, sombras, amplitud de pasillos, clima, etc. Pero será siempre el factor decisivo para la construcción, darle la forma que mejor sirva a los fines del negocio. (Anexo)

CUADRO IX



3.2.6 DISPOSICIONES LEGALES

El manejo de la actividad comercial está sujeto a leyes. El hombre de empresa debe conocerlas perfectamente, especialmente en cuanto le atañen. Dentro del marco de la libre competencia caen las actividades de los negocios de auto-servicio. El comerciante de este tipo no puede tomar decisiones sin considerar las disposiciones legales que regulan el sistema dentro del cual opera y compete. Existen leyes generales aplicables al comercio, pero también leyes específicas que reglamentan actividades, situaciones, mercancías, etc. Hay otras destinadas a proteger los consumidores.

Ahora bien, no se profundizará más en este trabajo sobre este aspecto, dado lo específico del tema que lo inspira en relación con la localización de nuevas tiendas. Parece más indicado hacer mención preferentemente a los ordenamientos de ellas. Se presentan a continuación los requisitos legales en nuestro país y más concretamente en el Distrito Federal.

Requisitos legales para la obtención de la licencia de funcionamiento para el establecimiento para una lonja de distribución con venta de vinos y licores en botella cerrada, de acuerdo al decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de Enero de 1946.

1.- Solicitud de licencia de funcionamiento.

Este paso es una forma establecida e impresa que entregan en la delegación correspondiente.

2.- Escritura constitutiva de la sociedad propietaria de la negociación mercantil.

3.- Credencial de socio ante la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.

Nota.- Siendo en el interior ante la Cámara de la Ciudad que corresponda.

4.- Certificado de inspección de la Dirección General de Electricidad para la conexión de la luz.

5.- Inventario Físico: Avalúo llevado a cabo por corredor Público sobre los muebles de la tienda y demás equipo.

6.- Licencia Sanitaria: Esta licencia debe amparar todos los giros que estén dentro de la tienda.

7.- Registro Federal de Causantes.

8.- Licencia de Construcción.

9.- Visto Bueno de la oficina de uso del suelo. Este Visto Bueno consiste en que la autoridad confirme que dicho predio puede ser utilizado para el establecimiento de la tienda. (Existen zonas en las que no pueden establecer comercios por ser zonas unifamiliares, residenciales o viceversa).

10.- Oficio de Ocupación: Consiste en que previa inspección llevada a cabo por la Delegación correspondiente para comprobar que la obra ha sido terminada satisfactoriamente de acuerdo a la licencia de construcción, se autorice a la ocupación del inmueble.

11.- Visto Bueno de Bomberos: Inspección realizada una vez que se ha cumplido con todos los requisitos de seguridad.

12.- Alineamiento y número oficial.

13.- Planos autorizados por Obras Públicas y por Ingeniería Sanitaria.

14.- Visto Bueno de seguridad y estabilidad. La Delegación da fe de que el inmueble cumple con los requisitos de seguridad.

15.- Inspección reglamentaria que lleva a cabo la Delegación correspondiente cuando ya está instalado el negocio en su totalidad.

16.- Aviso de terminación de obra.

*Esta licencia se deberá de gestionar ante la Delegación política que corresponda a la ubicación del predio donde se pretende establecer la tienda.

Funcionando la tienda, se deben mantener al corriente los siguientes documentos:

- 1.- Autorización de la S.H. C.P. como expendedor de bebidas alcohólicas en botella cerrada.
- 2.- Registro sobre compra-venta de primera mano de aguas envasadas y refrescos.
- 3.- Cédula de Empadronamiento sobre Ingresos Mercantiles.
- 4.- Cédula de Empadronamiento de Alcoholes, que otorga la Tesorería.

- 5.- Autorización de funcionamiento de aparatos electromecánicos.
- 6.- Tarjetas Sanitarias del personal que labora en la tienda.
- 7.- Autorización de funcionamiento de maquinaria y equipo.
- Dictamen Jurídico para la prevención de accidentes.
 - Libro de actas mensuales.- Comisión permanente de seguridad e higiene.
 - Libro de inventario, maquinaria, equipo de presión.
- 8.- Solicitud de verificación de inspección de metrología. (pesas y medidas).

CAPITULO IV

EXPANSION DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

Considerando que la decisión tomada para la localización de una nueva unidad significa compromiso a largo plazo, se está hablando de la planeación estratégica o de decisiones estratégicas, por lo que independientemente de la responsabilidad que tienen quienes hacen el estudio de hacerlo bien la alta gerencia, que en el último caso toma la decisión, debe hacerlo estando convencida de que es la mejor y no sólo la menos mala. Cabe hacer la aclaración de que al hablar de "compromiso a largo plazo", de ninguna manera quiere decirse que la empresa se "case" con el proyecto, o que mantenga operando en forma "indefinida" la unidad abierta, por el contrario, (un buen estudio reduce riesgos, pero no los elimina) si es aconsejable, un proyecto en proceso de elaboración o de desarrollo o una tienda ya operando que no tengan futuro, deben suspenderse el primero o cerrarse la segunda oportunamente a fin de no seguir distrayendo recursos que pueden ser más redituables en otros negocios (unidades).

Dentro del proceso administrativo, la planeación es uno de sus pasos más importantes (junto al control, que ya fue tratado), ya que es donde se termina el qué, cómo, cuándo, dónde, quién y desde luego el porqué hacer o dejar de hacer algo. Es también el punto de partida para que las cosas se hagan.

Respecto a la expansión de las cadenas de autoservicios, éstas no son de manera alguna una excepción. Los recursos involucrados en el crecimiento y en la operación de nuevas unidades, obliga a la dirección a planear con todo cuidado dicha expansión y de esta manera reducir las posibilidades de fracaso a su mínima expresión. La información de que se disponga, el método de análisis de la misma, las políticas fijadas para la toma de decisiones, y la oportunidad en la implementación de una decisión (construcción de una nueva unidad para efectos de este trabajo), ciertamente completan o forman parte de la planeación como tal.

Parte de la planeación, o mejor dicho base para la planeación, son las premisas, que ayudan a la dirección a fijar los objetivos de la empresa. Estas premisas, sobre todo si son externas (gobierno, competencia, mercado, ambiente social, situación económica, etc.), no son manejables por la dirección, pero si son perceptibles en su momento actual o en su tendencia, por lo que al tomarlas en cuenta pueden evitar sorpresas desagradables. Otra parte de la planeación son las estrategias, que desarrollan los criterios a aplicar en la toma de decisiones de acuerdo a la influencia de las diferentes premisas que afectan a la operación de la empresa, en particular la competencia.

En sus planes de desarrollo, la alta dirección de las cadenas de tiendas de autoservicio, deben considerar ciertos criterios que le ayudarán a tomar mejores decisiones. Toda empresa que mantiene un crecimiento llega necesariamente a enfrentarse con problemas que se derivan de este fenómeno. Para anticiparse a los problemas o para solucionarlos, la dirección adoptará estrategias que vayan de acuerdo a las formas en que logrará su desarrollo como diversificación, expansión, apertura de nuevos mercados, incremento de capital, etc.

En este estudio se hará mención a la expansión y junto a ésta a la selección de nuevas localizaciones. Ambas suponen crecimiento, que es uno de los objetivos de toda empresa, obedezca a necesidades de supervivencia, de prestigio o de poder.

4.1 ESTRATEGIAS PARA LA EXPANSION

Este aspecto del crecimiento se presenta cuando una compañía encuentra que no está desarrollando todo su potencial en diversos mercados geográficos: no abarca toda una ciudad, no trabaja en ciertas ciudades o en ciertas regiones. En tal caso, como desea crecer, puede optar por hacerlo a base de adquisición, de desarrollo interno o bien de asociación con otras firmas.

En el primer caso, o sea la adquisición, se trata de la manera más rápida o quizás más sencilla de entrar en un mercado nuevo o desconocido. Es desde luego un programa que presenta la posibilidad de tener que pagar un precio elevado si es próspera la compañía a adquirir, o bien uno más reducido si se trata de una pequeña y acaso, en no muy buenas condiciones financieras. En ambos casos la disponibilidad de capital o la cantidad que se está dispuesto a invertir podrán ser factores determinantes en la decisión pero no los únicos, el estudio debe contemplar también la redituabilidad esperada, la tasa interna de retorno, el plazo de recuperación, etc.

El desarrollo interno puede tomar dos formas, o bien la ampliación de las unidades existentes o bien la localización y apertura de nuevas tiendas. En ambos casos es importante la realización de estudios e investigaciones que proporcionen información que sirva de base para desarrollar el o los proyectos o tomar decisiones más acertadas. La localización se verá en mayor detalle en el siguiente inciso.

La asociación con otras firmas es otra manera de expandirse y de penetrar a nuevos mercados. Ofrecen en principio, la ventaja de reducir el riesgo que pudiera correrse, puesto que se comparte, pero por otro lado, tiene el inconveniente de que por la misma razón se disminuyen las utilidades.

Se ha escrito mucho respecto a lo que debe hacer una empresa para lograr una mayor participación en el mercado, pero muy poco respecto a lo que debe hacer después de haberlo logrado. Indudablemente el alcanzar el liderazgo puede implicar serios dolores de cabeza, las empresas líderes son frecuentemente blanco de competidores, de ataques, de hostilidades, de quejas y demandas que en la mayoría de los casos no tienen las medianas o pequeñas, que de ninguna manera son líderes. De aquí que lo recomendable no sea el maximizar la participación en el mercado, sino alcanzar una participación óptima; esto puede ser determinado por la empresa, analizando el costo que representaría alcanzar la participación máxima, la redituabilidad que se espera y el aumento de riesgos concomitantes.

4.2 NUEVAS LOCALIZACIONES

Tratándose de la selección de nuevas unidades, es imposible establecer una metodología estricta y única. Como ya se mencionó en páginas anteriores, pueden presentarse factores imponderables que nulifiquen u obliguen a cambiar el más completo de los estudios que se haya realizado. Por otra parte, las circunstancias cambian al tratarse de nuevas tiendas dentro de la misma ciudad o de nuevas plazas en el resto del país. No obstante, es posible seguir criterios más o menos uniformes al analizar la localización, dando a cada uno de ellos la importancia o peso que se requiera de acuerdo a las políticas generales de la empresa o al momento económico, político o social que se viva.

A nivel de enunciado, a continuación se apuntan los pasos más importantes, y acaso mínimos que integran una metodología general aplicable a la localización de nuevas unidades para la expansión de cadenas de autoservicios. El manejo de estos pasos y su complemento dependerá de las políticas de cada cadena, y ciertamente de los recursos humanos, físicos y financieros de que disponga para llevar a cabo los estudios específicos.

- 1.- Definir las políticas generales que guíen la toma de decisiones respecto a la planeación estratégica y al planteamiento, evaluación y selección de alternativas.
- 2.- Detallar las premisas externas e internas que se consideren determinantes en el desarrollo de los planes de expansión en general y para las localizaciones en particular.
- 3.- Fijar las zonas de la ciudad y áreas, regiones o poblaciones del país en que se desea localizar nuevas unidades.
- 4.- Establecer una lista de prioridades para llevar a cabo los estudios necesarios de las localizaciones deseadas.
- 5.- Llevar a cabo los estudios de las localizaciones potenciales, tomando en consideración los factores internos y externos que se desarrollaron en el Capítulo III de este trabajo.
- 6.- Verificar los resultados de los estudios llevados a cabo para validarlos en su caso complementarios, corregirlos o rehacerlos.

7.- Elaborar un plan estratégico de expansión, en el que se incluyan prioridades para la localización y apertura de nuevas unidades. Es conveniente que se deje abierta la puerta de decisiones tácticas, para aprovechar oportunidades.

8.- Revisar periódicamente el plan estratégico, así como las políticas a fin de ajustarlas a cambios que se presenten en las premisas.

9.- Decidir la nueva localización después de actualizar los estudios, en particular en lo referente a mercado, inversión y rendimiento.

4.3 PERSPECTIVAS DEL AUTOSERVICIO

En las últimas décadas el sistema de autoservicio ha sufrido muchos cambios. El ritmo de crecimiento ha sido acelerado, presentándose una amplia variedad de modificaciones dentro del sistema y por lo que se aprecia ni el ritmo va a disminuir, ni nuevas técnicas o herramientas para mejorarlo van a dejar de incorporarse.

Aún cuando existen opiniones en el sentido de que el autoservicio está lo suficientemente arraigado y consolidado como para permanecer inmutable, las evidencias dicen lo contrario. Otras opiniones señalan que algunos clientes están empezando a cansarse de los supermercados, porque acudir a ellos representa invertir mucho dinero y sobran clientes que les acomoda más comprar en tiendas más pequeñas y de especialidades que no cubren el mercado masivo. Algunos clientes prefieren horas que no son hábiles, para los que han empezado a aparecer las tiendas de conveniencia, las que no tienen un amplio surtido, pero que cubren las necesidades mínimas, en horarios en que las tiendas normales se encuentran cerradas.

A pesar de lo anterior y con excelentes resultados, se han abierto supermercados, tiendas de descuento y centros regionales cada vez más grandes, con surtidos de mayor profundidad y diversificación para atender las demandas del mercado masivo.

Aunque en México todavía no se ha recurrido a la compra por teléfono, en Estados Unidos ya es una realidad, combinando este medio de comunicación con sistemas de cable-televisión, a través del cual el cliente puede ver los artículos desde su propio hogar para después hacer su pedido telefónicamente. Otras empresas venden por catálogo y los clientes llaman a la oficina central en cualquiera de las veinticuatro horas del día y hacen sus pedidos.

La computación y el teleproceso se están aplicando en México no solo al control de ventas y de inventarios, sino también a la autorización de ventas a créditos y de cheques.

Los medios de comunicación y de transporte cada vez más numerosos y variados, permiten una distribución más expedita y segura, lo que facilita traer y llevar mercancías de y a lugares en otros tiempos relativamente aislados.

Cierto es que fuerzas económicas y sociales, características de la estructura de empleos y salarios, innovaciones tecnológicas, operaciones de tienda, competencia, servicio, mercancías, promociones, etc., están modificándose constantemente algunos, y otros en evolución, pero precisamente por ello se tiene más confianza en el futuro. La mejor formación de los directivos y la amplia experiencia que se ha ido adquiriendo, están haciendo que los comerciantes desarrollen habilidades que aplicadas con sensibilidad les augura éxito en sus operaciones futuras.

El consumidor se está orientando a comprar en forma más selectiva y a contar con una mayor y mejor información. El consumo está siendo substituido por el consumerismo por lo que los responsables de las cadenas de autoservicios tienden a su vez a mejorar no sólo su imagen y la apariencia de las tiendas para llamar la atención y ganar la confianza de los consumidores, sino también a ofrecer los bienes deseados por éstos.

Dónde viven, cómo viven, qué desean y cómo son los clientes actuales y potenciales, son cuestiones que el responsable de las nuevas localizaciones debe considerar al elaborar sus planes de expansión.

CAPITULO V

EVOLUCION Y ACTUALIZACION DEL AUTOSERVICIO

5.1 EVOLUCION

Ahora bien, en general las cadenas, ya sean de autoservicio o departamentales, han evolucionado de manera muy positiva y a semejanza de otros países. Con esto quiero decir que en el transcurso de este trabajo se fueron suscitando algunos eventos que al inicio de la investigación los consideraba de mucha importancia, como la creación de una asociación de tiendas:

A N T A D, A. C.

De esta manera la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A. C. (ANTAD), es una asociación civil no lucrativa, la cual agrupa a los comerciantes organizados de estos ramos en toda la República Mexicana.

El objetivo fundamental que persigue esta asociación, es el de mantener y mejorar los sistemas de distribución de sus Asociados, de acuerdo a las necesidades y deseos de los consumidores y a los intereses sociales y económicos, además de difundir los principios de la libre empresa y la competencia leal y abierta.

La ANTAD fue creada en Junio de 1983 agrupando 19 socios fundadores, entre los que se citan:

- | | |
|----------------------|---------------------|
| . ASTRA | . GIGANTE |
| . ASTOR | . LIVERPOOL |
| . AURRERA | . PALACIO DE HIERRO |
| . AUTOMERCADOS | . PARIS LONDRES |
| . COMERCIAL MEXICANA | . SORIANA |
| . CHEDRAHUI | . SUBURBIA |
| . CASA LEY | |

En el año 1986, la ANTAD agrupaba 57 cadenas con 2,700,000 metros cuadrados de superficie de ventas, 110,500 empleados y ventas estimadas de 2 billones 400 mil millones de pesos.

Agrupada aproximadamente 1000 tiendas de servicio, que se clasifican como a continuación se ilustra:

Autoservicio	600 tiendas
Departamentales	350 tiendas
Especializadas	50 tiendas

Dentro de las principales actividades que desarrolla este organismo destacan:

5.2 OBJETIVOS

a) Fomentar la unión entre Asociados y promover la cooperación en el intercambio de información, de nuevos conocimientos, de experiencias y de prácticas comerciales.

b) Defender los intereses legítimos del comercio y de la iniciativa privada ante las autoridades, organismos y terceros ya sean particulares o públicos, difundiendo información oportuna de las leyes, acontecimientos y disposiciones que afecten a los Asociados.

c) Difundir los beneficios que el comercio establecido presta a la sociedad como fuente generadora de empleos, recaudadora de impuestos y agente de compras del consumidor.

d) Efectuar estudios estadísticos que sirvan de base para el análisis y predicción de tendencias de venta o de cualquier otra.

e) Promover la relación y la acción con industriales, proveedores, cámaras y asociaciones de toda índole, mediante convenciones que involucren tanto conferencias de alto nivel como exhibiciones de equipos avanzados para tiendas y novedades de mercancía.

El engranaje de este accionar tiene como base la formación de grupos de trabajo para:

ANALISIS FISCALES abocado al estudio de las leyes y conocimientos relacionados con la atención de los impuestos.

EDUCACION Y CAPACITACION para desarrollar material de apoyo y cursos especializados.

RECURSOS HUMANOS que estudiará la situación de trabajo de los empleados que laboran en las empresas asociadas.

RELACIONES GUBERNAMENTALES para establecer una intercomunicación directa con los funcionarios de las distintas Secretarías de Estado.

IMAGEN propuesto para mantener y mejorar la imagen del comercio organizado y comunicar las actividades que desarrolla a favor del consumidor.

5.3 ACTUALIZACION DEL SISTEMA DETALLISTA

Adicionalmente, por iniciativa de los socios, se creó en noviembre de 1985 la Asociación Mexicana de Código del Producto (ANECOP) que tiene como objetivo inicial, el de crear el ambiente propicio para el manejo en el Mercado Nacional del Código del Producto.

El código de referencia, consiste en la identificación de los datos del proveedor, los artículos que produce y comercializa, así como el país de residencia, mediante claves numéricas que en forma controlada son asignadas e impresas en etiquetas denominadas CODIGO DE BARRAS, que emulan los números del 0 al 9 tal y como se ilustra en el ejemplo siguiente:



El proveedor debe integrar este código a la etiqueta de sus productos.

Para tales efectos, la AMECOP ha seleccionado de entre las diversas modalidades de códigos existentes, el denominado E.A.N. (Europe Article Number) por la facilidad de control y administración de las asignaciones a nivel local, su aplicación en el comercio interno y su compatibilidad con los mercados extranjeros.

El uso de este código es sancionado por la International Article Number Association, con sede en Bélgica, por lo que se ha procedido a tramitar todas las autorizaciones e inscripciones correspondientes para que se reconozca a México como usuario del mismo, a nivel mundial.

La concretización de este proyecto conlleva a la AMECOP a desarrollar y responsabilizarse de las siguientes actividades:

- . Mantener comunicación constante con las autoridades internacionales, para la actualización oportuna de las normas y políticas de su uso.

- . Reglamentar - en base a las normas internacionales - la aplicación del Código del Producto en el mercado nacional, coordinando las actividades correspondientes entre el fabricante y el comerciante.

. Controlar y Administrar las asignaciones de claves para los proveedores y los artículos que estos producen, para ser reconocidos por el comercio nacional y exportaciones.

Entre los beneficios más sobresalientes que puede obtener el comercio organizado con el uso del código, se citan los siguientes:

- . Control y conocimiento detallado de sus inventarios
- . Conocimiento de la rotación de los productos
- . Elaboración de pedidos por medio de puntos de orden
- . Identificación detallada de las mercancías
- . Reducción de gastos de operación
- . Control y actualización de precios
- . Incremento en la productividad de los empleados
- . Mejor servicio en la atención de clientes
- . Incremento en ventas

El manejo de este código con las características antes descritas, lleva implícito la adquisición tanto para el fabricante como al comerciante de tecnología, traducida en computadoras, programas, impresoras, lectores de barras, etc., para la impresión del código de barras por parte del fabricante y para la lectura en el punto de venta para el comerciante.

En el mercado internacional se cuenta con tecnología avanzada tanto a nivel computación como a nivel punto de venta, que permite que tanto el fabricante y el comerciante adquieran aquella que este acorde a las características y necesidades de su negocio y a los objetivos de productividad que se pretendan.

5.4 TENDENCIAS DEL MERCADO

Tan solo en los Estados Unidos, según datos del Food Marketing Institute (FMI), desde su introducción en 1974, más de la mitad de los supermercados utilizan el sistema de Scanners, check outs computarizados. Según encuestas realizadas por el FMI, el 41.7% de las tiendas han instalado cajas permanentes donde el cliente puede retirar fondos de su cuenta bancaria, otro 24% de los encuestados están explorando este sistema.

Un 16.4% está empezando a utilizar la transferencia automática de fondos y el 44.3% está evaluando este sistema.

En México se están haciendo ya algunas pruebas del sistema Scanners, pero dado su alto costo es muy probable que se difiera el uso de este sistema por algunos años.

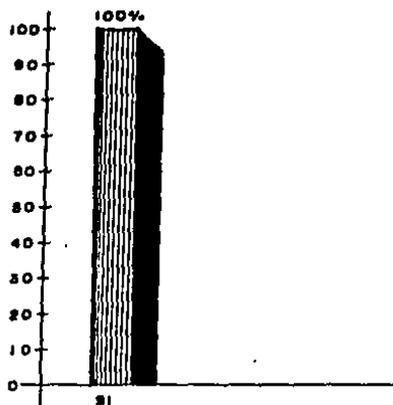
CAPITULO VI**INVESTIGACION DE CAMPO**

6.1 INTERPRETACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

La investigación de campo se realizó mediante el levantamiento de la encuesta que fué presentada en el capítulo I de este trabajo.

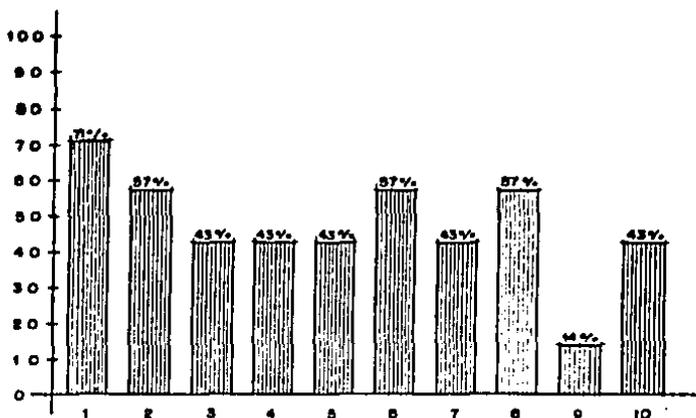
Podemos empezar diciendo que debido al universo que se estudió y a la muestra delimitada de las cadenas de auto-servicio de Iniciativa Privada, que se encuentran en área-metropolitana de la Ciudad de México, los cuestionarios aplicados fueron únicamente ocho, con los siguientes resultados:

¿SIGUEN UNA METODOLOGIA EN ESPECIAL PARA LOCALIZAR NUEVAS UNIDADES?



Al responder afirmativamente todos los entrevistados, se confirma la importancia de localizar nuevas unidades a través de estudios formales y más o menos científicos.

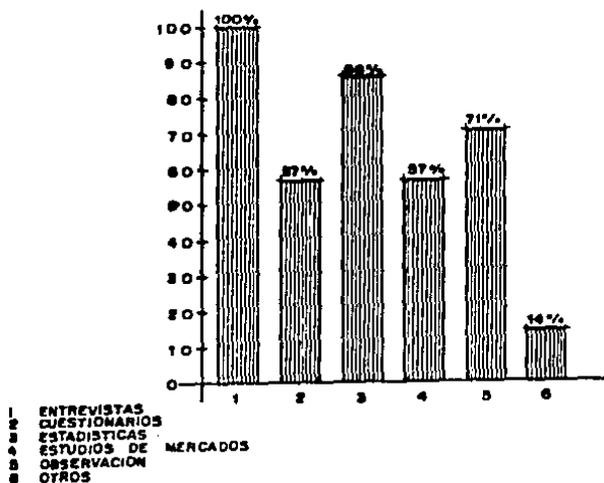
¿QUE PASOS INTEGRAN ESA METODOLOGIA?



- 1 LOCALIZACION
- 2 VALOR DE MERCADO DE LA ZONA
- 3 ESTRATOS SOCIO-ECONOMICOS
- 4 DEFINICION DE MERCADOS
- 5 ESTIMACION DE VENTA POSIBLE
- 6 NUMERO DE HABITANTES
- 7 COMPETENCIA
- 8 VIALIDAD
- 9 OBSERVACION
- 10 OTROS

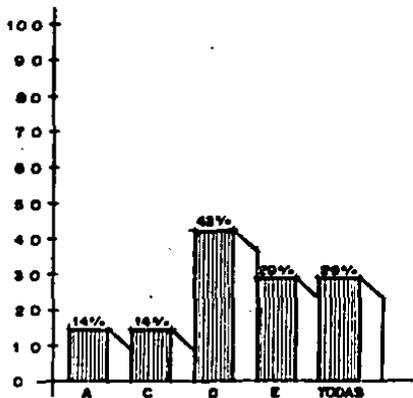
Cómo se comentó con anterioridad, la búsqueda de zonas potencialmente atractivas, el valor del mercado de la zona junto al número de habitantes, además de la facilidad para llegar a la unidad, son pasos dominantes en el proceso de localización. El resto de los pasos propuestos, aunque secundarios, no deja de recomendarse que se sigan.

¿DE QUE FORMA OBTIENEN LA INFORMACION?



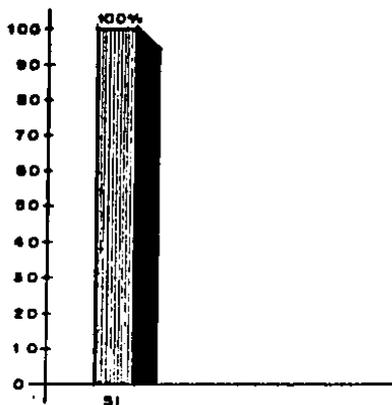
Para la obtención de información sobre la(s) zona(s) propuesta(s), se recurre en un 100% en entrevistas de clientes potenciales, quedando en un segundo lugar los datos estadísticos, lo que indica que uno y otro se complementan a fin de integrar una información de campo y de papel completa. La observación es considerada también importante, ya que con ella se obtienen datos más claros y concretos. Las demás formas de obtener información, ayudan a obtenerla o a analizarla, más que a crearla.

¿CUAL ES (SON) LA(S) MEJOR(ES)?



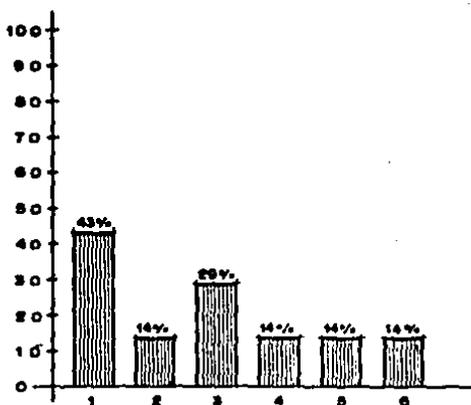
Todas en sí son buenas y en último caso se complementan unas a otras, sin embargo, consideran a la entrevista como mejor, por ser la que proporciona de primera mano la información deseada, además de que puede ser tan amplia o tan reducida como se desea.

¿TIENEN UN DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO EN EL ESTUDIO DE
NUEVOS PROYECTOS?



La importancia de un departamento de nuevos proyectos se comprueba al recibirse un 100% de respuestas afirmativas.

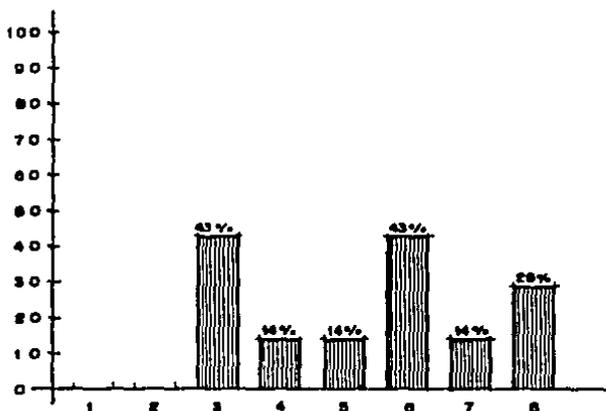
¿DE QUIEN DEPENDE?



- 1 DIRECCION GENERAL
- 2 DIRECCION DE COMPRAS
- 3 DIRECCION DE OPERACIONES
- 4 DIRECCION DE FINANZAS
- 5 DEPARTAMENTO DE BIENES RAICES
- 6 OTROS

Quienes respondieron Dirección General lo justifican diciendo que en último caso es quien toma la decisión final. Otras respuestas fueron justificadas señalando que es la Dirección o Departamento más afectado.

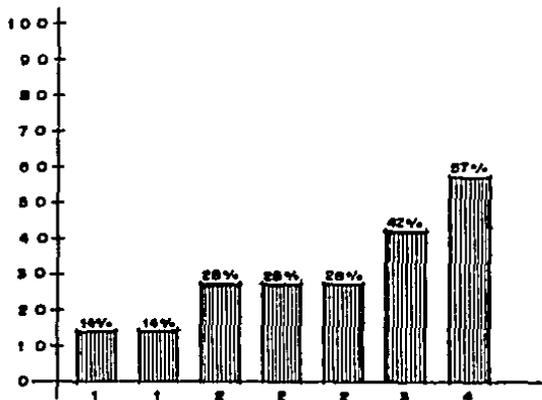
QUIEN INTERPRETA LA INFORMACION RECADADA?



- 1 CONSEJO DE ADMINISTRACION
- 2 DIRECCION GENERAL
- 3 DIRECCION DE COMPRAS
- 4 DIRECCION DE OPERACIONES
- 5 DIRECCION DE FINANZAS
- 6 COMITE DIRECTIVO
- 7 COMITE DE NUEVOS PROYECTOS
- 8 OTROS: (DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO Y DIRECCION COMERCIAL)

Prácticamente puede decirse que el interés general está en obtener opiniones de varios directores, sea a través de Comités especializados o Comités Directivos.

¿QUE PUNTOS TOCA EL INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS?



- 1 FINANCIERO
- 1 FACTORES LEGALES
- 2 POBLACION
- 2 COMPETENCIA
- 2 RENTABILIDAD
- 3 NIVEL SOCIO-ECONOMICO
- 4 VENTAS PROBABLES

El contenido del informe incluye generalmente las ventas probables de la unidad y el nivel socio-económico de la zona (el primero resultado del segundo) y de aquí prácticamente se desprenden los demás, que para algunos de los entrevistados no son tan necesarios dentro del informe.

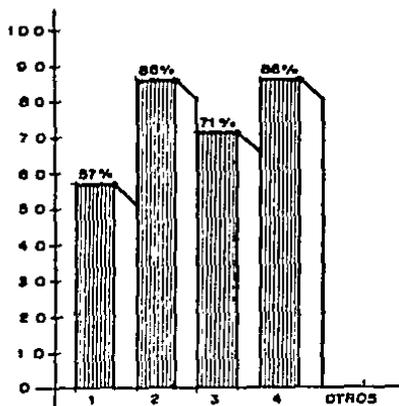
¿QUE FACTORES CONSIDERAN PARA LA LOCALIZACIONES DE UNA NUEVA UNIDAD?



- 1 No. DE HABITANTES
- 2 NIVEL SOCIO-ECONOMICO
- 3 VIABILIDAD
- 4 COMPETENCIA
- 5 REQUISITOS LEGALES
- 6 TRANSPORTE
- 7 AREA GEOGRAFICA
- 8 RECURSOS HUMANOS
- 9 PROVEEDORES
- 10 BARRERAS NATURALES

Confirmando las respuestas a la pregunta anterior, los factores que más son considerados en la localización de una nueva unidad, son el número de habitantes y el nivel socioeconómico, que en último caso determinan el potencial de ventas; aunque se considere en tercer lugar la viabilidad, es raro que dejen en último lugar las barreras naturales, ya que éstas pueden obstruir la anterior. La competencia también se considera importante, para bien o para mal, en el primer caso por crearse en conjunto un centro o zona comercial, en el segundo porque compiten por el mismo mercado. Los demás factores aunque tomados en cuenta no son determinantes para la mayoría de los entrevistados.

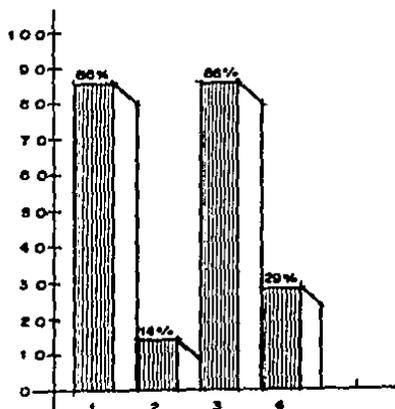
¿CUALES SON LOS PROBLEMAS PRINCIPALES A QUE SE ENFRENTAN
PARA UNA LOCALIZACION ADECUADA?



- 1 DE TIPO FINANCIERO
- 2 DE TIPO LEGAL
- 3 COMPETENCIA
- 4 DISPONIBILIDAD DE TERRENO

Los problemas de tipo legal y los relativos a una reducida disponibilidad de terrenos son los principales que afectan una adecuada localización, aún cuando no necesariamente se den al mismo tiempo. La competencia también es importante ya que reduce el potencial de mercado hay que compartirlo. Los de tipo financiero se han agudizado por la época en que vive el país.

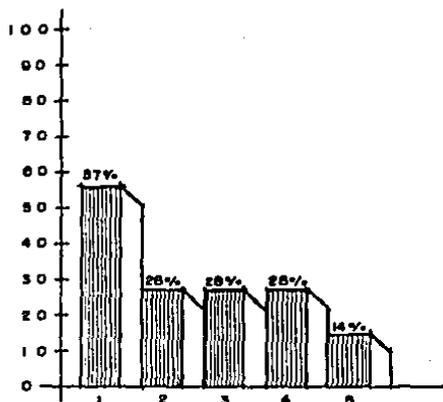
¿QUE FORMAS DE EXPANSION UTILIZAN?



- 1 ADQUISICION
- 2 FUSION
- 3 NUEVAS UNIDADES
- 4 OTROS: (DIVERSIFICACION VERTICAL Y ARRENDAMIENTO

La eficiencia en el manejo de las cadenas de tiendas de autoservicio, determina su productividad y permanencia, de allí que las mejor administradas, tiendan a adquirir las menos eficientes. Por razones parecidas, los recursos creados con la operación de unidades actuales, permiten construir unidades nuevas. Las demás formas de expansión son mínimas en su frecuencia y puede decirse que más bien accidentales o esporádicas.

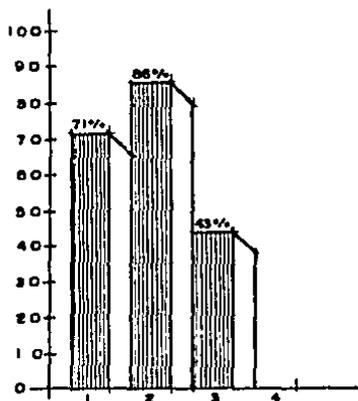
¿EN QUE SE BASAN SUS PROYECTOS DE EXPANSION?



- 1 ESTUDIOS DE MERCADO
- 2 RECURSOS HUMANOS
- 3 RECURSOS FINANCIEROS
- 4 OBRAS DE INFRAESTRUCTURA
- 5 RENTABILIDAD

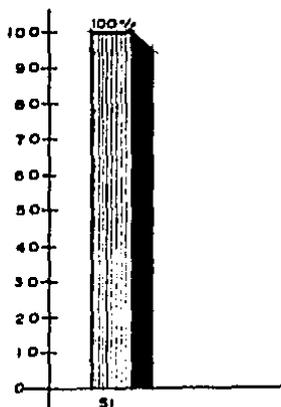
Como en el caso de las respuestas a la pregunta 9, vuelve a hacerse patente la importancia de los estudios de mercado. Los otros recursos y estudios también se toman en cuenta, pero menor frecuencia y dándoles menor importancia.

¿CUALES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A QUE SE ENFRENTAN PARA LA EXPANSION?



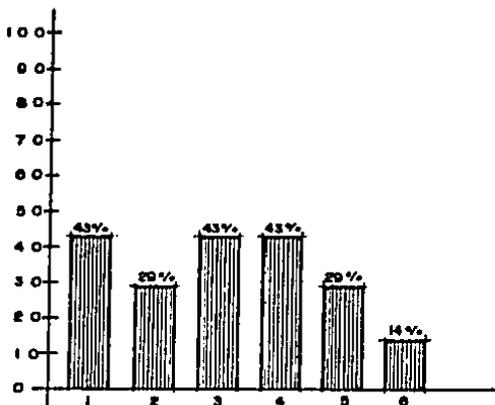
- 1 DE TIPO FINANCIERO
- 2 DE TIPO LEGAL
- 3 COMPETENCIA
- 4 OTROS

Igual que para la localización, en los proyectos de expansión deben resolverse problemas de tipo legal y financiero en primer lugar y posteriormente tomar en cuenta a la competencia y sus propios planes.

¿TIENEN UN PROGRAMA DE EXPANSIÓN?

La importancia del establecimiento de la planeación estratégica y por tanto de los programas de expansión, se manifiesta en este 100% de respuestas afirmativas.

¿COMO DETERMINAN SU PROGRAMA DE EXPANSION?

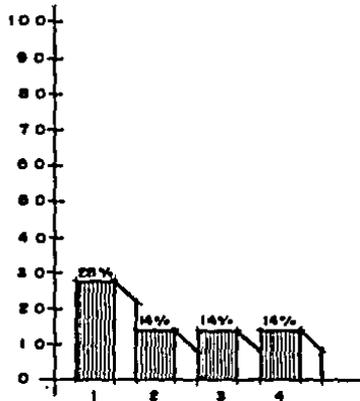


- 1 DE ACUERDO AL MERCADO
- 2 RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES
- 3 RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES
- 4 ESTABLECIENDO PRIORIDADES
- 5 PLAN DE NEGOCIOS A LARGO PLAZO
- 6 OTROS: (LEGALES)

El mercado, los recursos disponibles y las prioridades son los principales determinantes en la fijación de programas de expansión, siendo esto lógico, ya que de ellos depende el éxito de las unidades o de la cadena como tal.

¿ESTABLECEN PRIORIDADES?

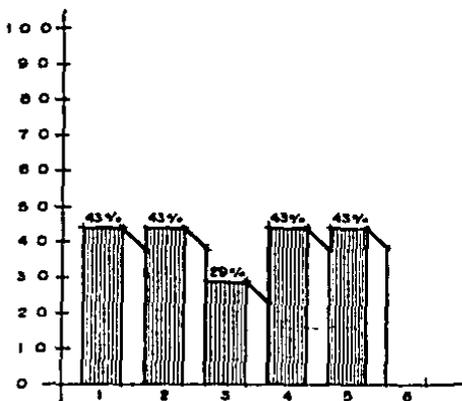
=1 100%



- 1 RENTABILIDAD
- 2 OPORTUNIDAD DEL MERCADO
- 3 MAYORES VENTAS POR UBICACION
- 4 COSTOS

Las prioridades establecidas por la totalidad de las cadenas entrevistadas, determinadas principalmente por la rentabilidad esperada, lo que es de esperarse, pues de ello depende la constante expansión. No deja de ser importantes en la determinación de las prioridades las oportunidades del mercado (aunque difíciles de anticipar), las ventas por ubicación y los costos de construcción y operación de las unidades potenciales.

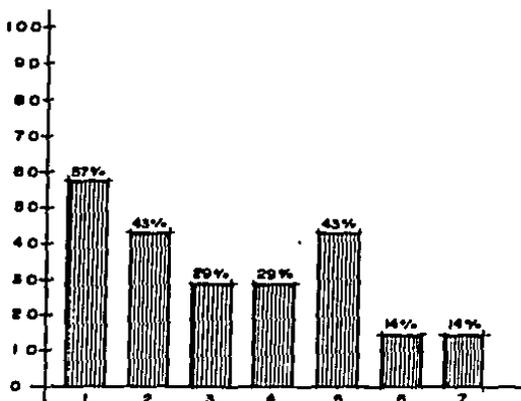
¿QUE SUGERENCIAS PUEDEM HACER PARA ELIMINAR LOS PROBLEMAS QUE TIENEN PARA LA LOCALIZACION?



- 1 DEPENDENCIAS OFICIALES ACTUALIZADAS BIEN INFORMADAS
- 2 ELIMINAR PROHIBICIONES EXISTENTES
- 3 ACTUALIZACION DE REGLAMENTOS
- 4 PLAN URBANO DE GOBIERNO
- 5 TECNICAS MAS DEPURADAS
- 6 OTROS

Los programas y políticas de las empresas para localizar nuevas unidades se facilitarían en su realización y aplicación, si se contara con apoyo oficial o que éste fuera más eficaz en su presentación.

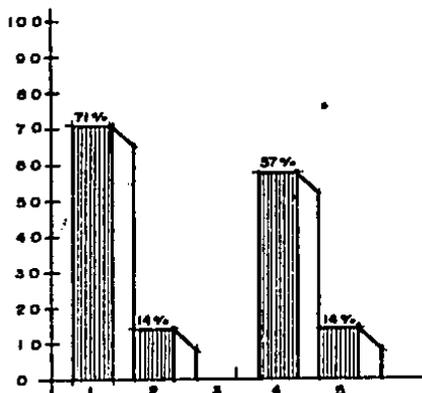
¿QUE SUGERENCIAS HARIAN PARA ELIMINAR LOS PROBLEMAS DE
EXPANSION?



- 1 OBTENCION DE CREDITOS
- 2 ACTUALIZACION DE REGLAMENTOS
- 3 INCENTIVOS FISCALES
- 4 COBERTURA NACIONAL DE PROVEEDORES
- 5 PERSONAL CAPACITADO
- 6 TRANSPORTACION Y COMUNICACION EFICIENTE
- 7 OTROS

El financiamiento (créditos) sigue siendo uno de los principales problemas a resolver, por lo que se cita con más frecuencia. Nuevamente aparece lo oficial como impedimento a un crecimiento normal, además de la falta de personal capacitado (ya se había mencionado esta situación en la exposición teórica). Otras sugerencias hechas, tienden a buscar una mejoría en la operación, más que en la expansión misma.

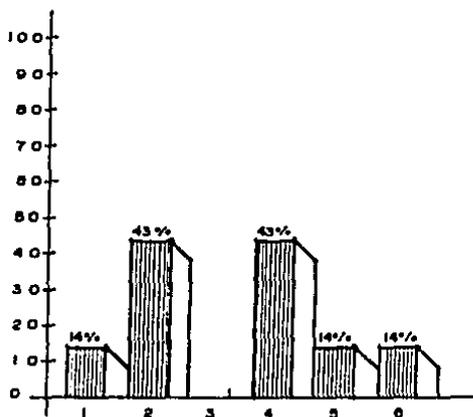
¿QUIEN TOMA DECISIONES RESPECTO A LA EXPANSION?



- 1 CONSEJO DE ADMINISTRACION
- 2 DIRECCION GENERAL
- 3 DIRECCION DE OPERACIONES
- 4 COMITE DIRECTIVO
- 5 OTROS

Estas respuestas nos demuestran una vez más que la trascendencia de este tipo de decisiones debe compartirse entre los diferentes directivos afectados por ellas, lo que obliga a recurrir a comités o consejos.

¿QUIEN TOMA DECISIONES RESPECTO A LA LOCALIZACION?



- 1 CONSEJO DE ADMINISTRACION
- 2 DIRECCION GENERAL
- 3 DIRECCION DE OPERACIONES
- 4 COMITE DIRECTIVO
- 5 DEPTO. DE BIENES RAICES
- 6 OTROS

Resultado de lo anterior y ya comentado, la localización es también en general resultado de un consenso de directivos.

No deja de ser importante resaltar en este caso la participación de la Dirección General, que al final de cuentas es la responsable del éxito de la operación general de la cadena.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la información obtenida en las investigaciones documental y de campo y que se da a conocer en el contenido de este trabajo, es de considerarse que su objetivo general fue alcanzado, ya que se presentaron y analizaron los factores básicos que influyen en el éxito de las cadenas de tiendas de autoservicio y se relacionaron y explicaron los pasos que deben integrar la metodología para el estudio de localización de nuevas unidades.

Respecto a la primera parte, se concluye que los principales factores en orden de importancia son:

- Número de habitantes de la zona en que se encuentra la posible localización.
- Nivel socio-económico de la población.
- Vías de comunicación.
- Competencia directa (aunque no debe dejarse a un lado la indirecta).

- Requisitos legales a cumplir.
- Medios de transporte (número y frecuencia)
- El área geográfica en que se enclavará la nueva unidad.
- La disponibilidad de recursos humanos
- Localización y número de proveedores
- Las barreras naturales que dificulten el acceso a la nueva unidad
- Merecen mención por separado los factores internos que afectan directa o indirectamente al autoservicio (especialmente los administrativos)

Los pasos que integran la metodología propuesta a seguir son los siguientes:

- Elaborar un plan maestro de expansión
- Localizar áreas o zonas atractivas y definir el mercado potencial
- Determinar la población económicamente activa y la total, definiendo estratos socio-económicos.
- Calcular el valor de mercado de la zona y estimar el posible volumen de ventas.

- Estudiar las vías de comunicación y facilidades de acceso y salida.
- Estudiar la competencia actual y potencial.
- Observar físicamente el terreno y sus alrededores

Los principales problemas a que se tienen que enfrentar las cadenas de autoservicios, para localizar nuevas unidades y cumplir con sus planes de expansión, son principalmente de tipo legal (restricciones) y de disponibilidad o existencia de terrenos adecuados. Los problemas financieros también existen, principalmente por la situación actual del país. La competencia es otro de los problemas que tienen que enfrentar cada una de las cadenas para localizar nuevas unidades y crecer.

RECOMENDACIONES

Por lo expuesto en el contenido de este informe y por lo expresado en las entrevistas, es de asegurarse que la hipótesis planteado al inicio de la investigación se comprobó; o sea que efectivamente: " Las cadenas de autoservicio deben tomar en cuenta para la localización de nuevas unidades en el Área Metropolitana de la Ciudad de México, todos aquellos factores (mencionados en el segundo párrafo) que pueden afectar los resultados de las tiendas abiertas en los lugares seleccionados; además deben considerar dentro de la metodología a seguir: el establecimiento de un programa maestro de expansión, que contenga políticas y estrategias entre otras cosas; la evaluación de los lugares potenciales a través del estudio de cada uno de ellos, desde el punto de vista mercadológico y de administración (se mencionan con mayor detalle en el tercer párrafo de estas conclusiones).

Las hipótesis secundarias también han sido comprobadas, ya que teórica y prácticamente se establecen las ventajas de la planeación (programas, estrategias, premisas) para conocer con toda anticipación posibles problemas y establecer la forma de resolverlos, así como fijar las prioridades en los planes de expansión.

Es conveniente insistir en que cada cadena y cada unidad (en estudio) es especial y tiene características particulares que la hacen única, por tanto aunque los conceptos anotados a lo largo de este trabajo son de aplicación general, de acuerdo a criterios establecidos, deben adaptarse a las circunstancias y al momento en que se lleven a cabo los estudios de localización y de elaboración de los planes de expansión.

También es importante considerar que cada cadena tiene sus propias políticas, dentro de las cuales se enmarcan las decisiones relativas a la expansión y a la localización y apertura de nuevos autoservicios, no elimina el riesgo, pero sí reduce la incertidumbre y da lugar a decisiones más razonables, de aquí que se recomiende ampliamente la consideración de los factores expuestos y al que se siga la metodología propuesta como preámbulo a la toma de decisiones.

Por último se recomienda que se elaboren planes estratégicos que contemplen la expansión de las cadenas, planes que deberán irse modificando tácticamente conforme se vaya teniendo mayor conocimiento acerca de las premisas que alteren dichos planes.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

- CLAVIJERO FCO. JAVIER Historia Antigua de México
México - Porrúa - 1945
- CORNELL, M. E. Organización de los Negocios
México - Acrópolis - 1958
- DICKINSON ROGER A. Retail Management-A Channels
Approach. EE. UU. AA. Wadsworth - 1974
- GOMEZ CEJA GUILLERMO Planeación y Organización
de Empresas.
México - Edicol - 1973.
- KOTLER PHILIP Dirección de Mercadotecnia.
México - Diana - 1974.
- LEON PORTILLA MIGUEL De Teotihuacán a los
Aztecas.
México - U.N.A.M. - 1972

LEONARD WILLIAM P.

Auditoría Administrativa.

México - Diana - 1975

TERRY GEORGE R.

Principios de

Administración.

México - C.E.C.S.A. - 1975

TOFFLER ALVIN.

El shock del Futuro.

Barcelona - Plaza y Janes -
1970

PICHLER HERBERT

La Aventura de la Luna.

México - Fondo de Cultura
Económica - 1970

ZIMMERMAN M.M.

Los Supermercados.

Madrid - Ed. Rialp, S.A. - 1961

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

- ALBORES SANTIAGO V. La importancia de la Admón.
de Compras en las Tiendas de
Autoservicio.
México - Tesis - 1977
- BLOOM PAUL W. Estrategias de Participación
en el Mercado
México - Bibl. Harvard 1976
Núm. 137.
- BOGEN JULES I Financiamientos Mercantiles.
México - Acrópolis - 1958.
- CALIMERI MICHELE. Manual del Director de
Compras.
Bilbao - Deusto - 1972
- FAC. DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION. Casos y Lecturas de
Comercialización.
Artículos Diversos.

- OATZ-HIBRL
Tiendas - Centros
Barcelona - G. Gili - 1966
- HEINRITZ STUART F.
Las Compras.
Barcelona - Omega - 1962
- HOWELL ROBERT A.
Plan para Integrar Nuevas
Empresas.
México - Bibl. Harvard -
1976 NUm. 120
- MC. CARTNY E. JEROME
Comercialización.
B. Aires - Ateneo - 1974.
- POOLER VICTOR H.
El Gerente de Ventas y sus
Funciones.
México - Limusa - Wiley,
S.A. 1971.
- SCHMENNER ROGER W.
Qué se necesita Antes de
Construir una Gran Fábrica.
México - Bibl. Harvard 1977.
NUm. 158

SOBBERO SAN MARTIN FERMIN.

Algunos Aspectos de la
Organización Contable y
Control Interno de las
Tiendas de Descuento.
México - Tesis - 1965

SUTTON X.F.

The Foreman's Training Job.
Connecticut - 1960.

WOESSNER ARANDA PEDRO

Técnicas de Operación en
Abarrotes y Autoservicios.
México - Domesq - 1976