



33  
2EJ  
**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION**

**ADMINISTRACION DE TIENDAS DE  
ABARROTES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

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

**P R E S E N T A:**

**GILBERTO JOSE LUIS GUEVARA SILVA**



**ASESOR DEL SEMINARIO:**

**L.A.E. JORGE COLIN CONTRERAS**

**MEXICO, D. F.**

**1975**

**ACTUALIZADO A 1995**

**FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.



FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

NOV 31 1995

COORDINACION DE  
EXAMENES PROFESIONALES

0/16 12/95

**A ELSA MI ESPOSA CON TODO MI AMOR  
Y AGRADECIMIENTO POR SU APOYO PARA  
CONCLUIR ESTE TRABAJO**

**A MIS QUERIDOS HIJOS GABRIELA Y GERARDO  
COMO MUESTRA DE SUPERACIÓN**

**A MIS QUERIDOS PADRES Y HERMANOS**

**CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO AL LIC. ALVARO  
SALAZAR CORSINO, POR SU APOYO Y ATENCIONES  
PARA ALCANZAR ESTA ETAPA**

**MI SINCERO RECONOCIMIENTO A TODAS LAS  
PERSONAS, QUE CON SU VALIOSA COLABORACIÓN  
Y CONSEJO HICIERON POSIBLE LA REALIZACIÓN  
DE ESTA TESIS  
A TODOS ELLOS MUCHAS GRACIAS**

## INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	I
1 UBICACION Y DISEÑO DE LA TIENDA	2
1.1 UBICACION DE LA TIENDA	3
1.2 PRINCIPALES FACTORES A CONSIDERAR EN EL EMPLAZAMIENTO DE LAS TIENDAS DE ABARROTES	8
1.3 DISPOSICIÓN DE LA TIENDA Y ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD DE ESPACIOS	10
2 ORGANIZACION	16
2.1 ESTRUCTURA Y ASPECTOS JURIDICOS	17
2.2 ORGANIZACION Y METODOS DE CONTROL	23
2.3 PERSONAL	26
2.4 NORMAS AUXILIARES DE ORGANIZACION	30
3 COMPRAS	31
3.1 CRITERIOS EN LA COMPRA DE MERCANCIAS	32
3.2 MERCADOS Y PROVEEDORES	38
4 ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE EXISTENCIAS	43
4.1 LA TOMA DE INVENTARIO	45
4.2 LA ROTACION DE LAS MERCANCIAS	49
4.3 CONTROL DE EXISTENCIAS	54
5 POLITICAS Y DETERMINACION DE PRECIO	57
5.1 NORMAS PRACTICAS DE LA TIENDA EN LA FIJACION DE PRECIOS Y REBAJAS	58
6 PROMOCION DE VENTAS	64
6.1 FUNCIONES DE LA PROMOCION DE VENTAS	65
6.2 METODOS Y CANALES DE PROMOCION	69
7 RELACIONES CON LOS CLIENTES	74
7.1 EL CLIENTE	75
7.2 EL DEPENDIENTE	80
8 ADMINISTRACION GENERAL	84
8.1 CONTROL DE GASTOS	85
8.2 SERVICIOS BASICOS	88
8.3 DOCUMENTACION RELATIVA A LA VENTA	89

<b>9 TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>90</b>
<b>9.1 LA PRUEBA PILOTO DE LOS CUESTIONARIOS</b>	<b>91</b>
<b>9.2 GRAFICAS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES DE LAS TIENDAS DE ABARROTES</b>	<b>93</b>
<b>9.3 CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO EFECTUADO A LOS ABARROTEROS</b>	<b>94</b>
<b>9.4 GRAFICAS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS ABARROTEROS</b>	<b>100</b>
<b>9.5 CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO EFECTUADO A LOS CLIENTES DE LAS TIENDAS DE ABARROTES</b>	<b>101</b>
<b>10 CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>104</b>
<b>11 BIBLIOGRAFIA</b>	<b>112</b>

## INTRODUCCION

El amplio crecimiento de las tiendas de Abarrotes ha acarreado una expansión considerable de los problemas administrativos de las mismas. Pocos somos en realidad los que hemos meditado ampliamente en el problema, verdaderamente complejo, que origina el crecimiento de dichos establecimientos comerciales, y es por ello que personas que iniciaron un pequeño negocio, manejando también unos cuantos recursos, hoy se enfrentan al problema de administrarlos, dándose cuenta de que la experiencia y la habilidad no son suficientes para continuar con el sano desarrollo del mismo negocio.

Es por eso que, en calidad de pasante en administración, he formulado una guía para la administración y desarrollo de este tipo de comercios, lo que determina el objetivo esencial del presente seminario.

En la elaboración de cualquier seminario, el exponente debe adoptar un determinado punto de vista. El presente es, decididamente, el de la administración y desarrollo de las tiendas de abarrotes que presentan principalmente las siguientes características de operación:

- a).- Capital mayor a N\$ 250,000.00
- b).- Ventas mayores a N\$ 300,000.00 anuales.
- c).- Personal compuesto por cinco o más empleados.
- d).- Con tendencia a las ventas de auto-servicio, y
- e).- Con venta de vinos, licores y todos aquellos productos propios de este tipo de comercios, tales como: latería, carnes frías, pastas y galletas, productos lácteos, cereales, dulces y cigarrillos, refrescos, productos de limpieza, enseres domésticos y alimentos de primera necesidad.

## **I UBICACION Y DISEÑO DE LA TIENDA**

Una de las decisiones más importantes y quizá la de mayor trascendencia que pueda tomar un comerciante, es la que corresponde a la ubicación de un negocio comercial.

Una ubicación mala o deficiente contribuye a que se arruinen muchas tiendas. Ninguna decisión tomada por la administración de un negocio ha tenido mayor significación, a largo plazo, en la vida del propio negocio, como la que se haya tomado en cuanto a la ubicación de una tienda de abarrotes.

La comunidad y el sitio específico seleccionados para las operaciones de venta, determinan en gran medida la cantidad y tipo de clientela que puede atraer el negocio, así como la eficiencia y economía con que pueden atenderse dichos clientes. Más aún, la ubicación de la tienda la tipifica en la mente de sus clientes e influye sobre el tipo de mercancía manejada, los servicios que se ofrecen y los métodos de operación del propio establecimiento comercial. Es por eso que el valor del emplazamiento de una tienda no sólo determinará el carácter de la misma, sino también el potencial de utilidad que podrá reportar durante el curso de sus operaciones.

La administración de cualquier tienda, lo mismo grande que pequeña, se encuentra siempre con el problema de la ubicación, debido a los cambios constantes de las zonas comerciales de menudeo, las alteraciones y modificaciones de los hábitos de compra del consumidor, las nuevas facilidades de transporte y los cambios en la circulación de vehículos. En

base a ésto, los dirigentes de estas tiendas deberán estar alerta para descubrir tales cambios y analizar sus posibles efectos en sus mismos negocios comerciales.

Al buscar un lugar para su tienda, el comerciante deberá analizar dos factores fundamentales: la comunidad a elegir y la zona de la comunidad elegida; estos dos factores deberán reunir las características más convenientes para la buena operación de su negocio.

El análisis de estos factores para la tienda ya establecida será el mismo, únicamente se deberá realizar periódicamente el estudio de su ubicación presente en relación a los mismos.

## **1.1 UBICACION DE LA TIENDA**

Reconociendo que las comunidades y sus zonas comerciales no permanecen estáticas en un país como el nuestro, que va desarrollándose a un ritmo creciente, la selección del tipo de comunidad propio para establecer un negocio tiende a cambiar constantemente.

Entre los factores que influyen en la selección de un sitio específico para una tienda de abarrotes podemos mencionar, entre otros:

- La construcción de nuevas carreteras o calles.
- Los cambios en la circulación de vehículos.
- Los cambios en aspectos demográficos y niveles de ingresos.
- La atracción comercial de los diversos tipos de establecimientos.

Para la elección de una comunidad adecuada, se debe investigar una serie de circunstancias, tales como:

- a).- Los factores que condicionan el potencial de compra de sus habitantes.
- b).- Las condiciones que afectan los costos y métodos del funcionamiento del negocio.
- c).- La competencia.

A continuación se desglosan cada uno de los tres puntos antes mencionados.

- a).- Factores que influyen en el poder de compra.

La naturaleza y amplitud del poder de compra de una comunidad es de importancia fundamental, ya que nos determinará el mercado potencial de la misma; algunos factores que deben investigarse a este respecto son:

**La población:**

- ¿Qué tendencias se observan en ella?
- ¿Está aumentando o disminuyendo?
- ¿Qué cantidad de habitantes del territorio contiguo compran en la comunidad?
- ¿Qué transporte hay en la comunidad y cuáles son las facilidades de establecimiento?
- ¿Cuál es el nivel socioeconómico de la comunidad?
- ¿Es comunidad industrial, comercial o residencial?

Las respuestas a estas preguntas contribuirán a determinar no solo el número de clientes potenciales sino además, las tendencias de la población y el tipo de características generales de

los clientes de la misma. Para la obtención de datos a éste respecto, se puede recurrir a los Censos Federales de Población, las Cámaras de Comercio y mediante la observación y estudios directos principalmente.

**Los ingresos de la comunidad:**

- Cálculo total de ingresos.
- Ingresos disponibles per-cápita.
- Número de individuos con empleo y sus niveles aproximados de ingresos.
- Grado de uniformidad de los ingresos disponibles.
- Número de los tipos principales de trabajo de la comunidad.

La consideración de los anteriores factores ayudará no solo a hacer cálculos del volumen potencial de ventas dentro de dicha comunidad, sino a formular, además, conclusiones más exactas sobre la naturaleza de los ingresos, su regularidad, su estabilidad en caso de condiciones económicas adversas y las probables tendencias futuras de la misma comunidad. Las fuentes de información sobre estos aspectos de los ingresos podrían ser: El Censo Federal de Población, las Cámaras Locales de Comercio y el estudio y observación directos.

**Los niveles de vida y hábitos de compra de la población:**

El promedio de habitantes por casa, las condiciones generales de las viviendas, los ingresos medios familiares, los niveles educacionales de la comunidad, el carácter y condiciones de las calles y aceras, locales comerciales, escuelas, etc., son factores que nos ayudarán a calcular

el poder de compra de una determinada comunidad, pudiendo indicarnos también, cuál va a ser la demanda de ciertos tipos y clasificaciones de mercancías.

b).- Condiciones que afectan los costos y métodos de funcionamiento del negocio.

Todas las comunidades presentan diferencias respecto a las facilidades que brindan a los negocios y éstas, lógicamente, tienen relación directa con los costos y métodos de funcionamiento de cualquier tienda. Entre las más importantes tenemos:

**Las rentas corrientes de la comunidad:**

Resulta a todas luces evidente la necesidad de analizar a fondo los costos de las rentas existentes en la comunidad, no tanto por la cuantía de dichas rentas sino por la proporción que va a suponer de los beneficios a percibir, de tal manera que ésta proporción sea ventajosa para las operaciones de la tienda; es decir, supongamos que tenemos dos locales comerciales para elegir uno, con una renta de N\$3,500.00 y otro con una de N\$7,000.00 mensuales y que este último nos ofrece por su ubicación y diseño, ventas un 50% más altas que el primero; entonces será sano, desde el punto de vista "utilidad", decidirse por el local que aumente en un 50% nuestras ventas, aunque sea un 100% más caro que el otro.

**Servicios existentes para las actividades de la tienda:**

La falta de servicios tales como los de entrega, almacenaje, estacionamiento, proveedores, protección policiaca, etc., pueden afectar los costos y métodos de funcionamiento de cualquier tienda comercial.

**Las condiciones laborales:**

Examinar las condiciones laborales de la comunidad es conveniente, ya que probablemente el comerciante reclutará a sus empleados en la misma ciudad, por lo cual se verá directamente afectado por los niveles de sueldos, organizaciones sindicales, personal disponible, etc.

**La legislación y los impuestos locales:**

Es conveniente conocer la legislación fiscal de la zona en que se piense establecer un negocio de abarrotes, ya que los mismos, pueden afectar de tal manera las actividades de la tienda que dificulten considerablemente la operación de la misma.

**c).- La competencia.**

Se debe examinar la competencia actual y futura dentro de la comunidad, desde dos puntos de vista: su amplitud y naturaleza.

La amplitud de la competencia indicará si se necesita o no la tienda proyectada en la comunidad. Es conveniente considerar el número de comercios que operan en líneas similares de mercancías, así como su volumen real o estimado de ventas. Estos datos pueden obtenerse en las Cámaras de Comercio, a fin de determinar el número de tiendas que operan en dicha comunidad.

En cuanto a la naturaleza de las tiendas establecidas en la comunidad es probable que, no obstante que exista un buen número de ellas, haya cabida para una más que, bajo la dirección

de un comerciante emprendedor y agresivo logre buenas utilidades. Es necesario para el estudio de este aspecto dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto tiempo llevan funcionando?
- ¿Son tiendas en cadena o independientes?
- ¿Están al día sus sistemas, métodos, organización, etc.?
- ¿Qué métodos de promoción de ventas utilizan?
- ¿Tienen una clientela considerable y establecida?
- ¿Cuál es su posición económica y crediticia?

## **1.2 PRINCIPALES FACTORES A CONSIDERAR EN EL EMPLAZAMIENTO DE TIENDAS DE ABARROTES**

En cualquier ciudad existe siempre un centro principal de compras; en él está localizada la mayoría de las grandes tiendas por departamentos de especialidades y las grandes cadenas comerciales. Esta zona tiene, por lo general, fácil acceso desde todas las áreas que lo rodean y sus clientes pertenecen generalmente a la misma zona metropolitana.

La descentralización de las industrias y el desplazamiento de la población a los suburbios, han producido cambios en los distritos comerciales de las grandes ciudades y sembrado la inseguridad en los comerciantes de estos distritos. Las tiendas localizadas en el centro pueden, para contrarrestar esta situación, rehabilitar su establecimiento en el distrito que ocupan, ajustándose al comercio de paso y a las necesidades de las áreas cercanas o abandonar el centro de la ciudad para trasladarse a los suburbios.

Para elegir una ubicación determinada dentro de una comunidad, es preciso tener presente las siguientes consideraciones fundamentales:

a).- El volumen calculado de negocio que puede hacerse en ese lugar determinado principalmente, por el número de transeúntes; para tal objetivo, hay que hacer un análisis del tipo o carácter de éstos y documentarse sobre sus gustos y hábitos de compra. Puede ocurrir por ejemplo, que la gente que pase vaya de prisa a su trabajo o saliendo de él o también, que esté dedicada en ese momento a actividades que no le permitan concentrarse en ninguna compra. Para las tiendas de abarrotes resulta ampliamente recomendable la observación y estudio de las costumbres de las amas de casa de la localidad.

b).- La naturaleza de los alrededores resulta un factor importante que debe estudiarse antes de escoger un emplazamiento determinado por ejemplo: si se establece una tienda de abarrotes entre dos establecimientos de última moda en ropa, obviamente se presentarán situaciones comerciales verdaderamente problemáticas. Existen además otros factores que pueden resultar desventajosos, tales como la cercanía de escuelas, fábricas, firmas al por mayor, cines y teatros próximos, etc. que tienden a disminuir el valor comercial de la mayoría de las localidades en cuestión.

c).- La competencia en la localidad inmediata.- Juega también un papel importante al estudiar una posible ubicación; se debe tener en consideración que muchas veces la competencia es lo que contribuye a crear un centro o distrito comercial determinado, ya que de ordinario a la

gente le gusta comprar donde pueda comparar precios, calidades y surtidos en las diferentes mercancías buscadas.

d).- Las posibilidades de conseguir el emplazamiento.- Es evidente que la factibilidad de conseguir un emplazamiento determinado y su costo pueden ser consideraciones decisivas por encima de todos los demás factores. En el costo y conveniencia de un emplazamiento determinado deberán considerarse aspectos tales como: plazos del alquiler, gasto del acondicionamiento del local, gastos de operación de la tienda, gastos de mantenimiento, etc. Siendo la renta uno de los renglones de gastos más altos en las tiendas de abarrotes, y el gasto fijo más inaplazable, su importancia resultará entonces de una fundamental trascendencia.

### **I.3 DISPOSICION DE LA TIENDA Y ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD DE ESPACIOS**

Para que opere correctamente una tienda, lo mismo grande que pequeña, es necesario que esté bien ordenada materialmente. Esta ordenación se refiere a la colocación de las entradas, el trazo de los corredores para la circulación de los clientes, el arreglo de las instalaciones y el equipo, así como la distribución de los mostradores, las mercancías y la clasificación de las mismas y el montaje y preparación de las exposiciones de propaganda.

Tres son las consideraciones fundamentales para planear la ordenación de la tienda:

- a).- El mayor número de ventas y de ganancias.
- b).- La coordinación de todas las actividades.
- c).- Un servicio eficaz y cómodo para el cliente.

Una buena ordenación de la tienda aumenta el volumen de sus ventas, reduce sus gastos de funcionamiento, mejora el servicio al consumidor, hace propaganda para atraer a la clientela y produce la impresión que la administración de la tienda quiera dar al establecimiento.

Entre los principales factores que influyen en el planeamiento de la ordenación de la tienda tenemos los siguientes:

- a).- La eficiencia y los menores costos posibles de su funcionamiento.
- b).- La comodidad y el buen servicio al cliente.
- c).- La protección de la tienda y de las mercancías.
- d).- El aspecto general de la tienda.

Por otra parte, en el interior del negocio, es conveniente procurar un diseño o trazo de pasillos que permita circular fácilmente a los clientes dentro del establecimiento; a los lados de los pasillos principales deberán colocarse el mayor número de anaqueles y tipos de mercancías posibles. La dirección de los mostradores puede variar; cuando la tienda es larga y estrecha pueden colocarse a lo largo del local. En los establecimientos más proporcionados, los mostradores colocados paralelamente a la fachada, pueden limitar la visión de las diversas mercancías, debiéndose evitar por tanto este tipo de ordenamiento hasta donde sea posible, pudiéndose colocar todos los mostradores perpendicularmente a dicha fachada.

Existen principalmente dos métodos para resolver este tipo de ordenación: uno que consiste en utilizar mostradores cortos, generalmente colocados en ángulo recto con los pasillos principales de circulación desde la entrada hasta el fondo, abriendo varios de ellos en ambas direcciones, lográndose así reducir el espacio que roba el mostrador al pasillo. Esta ordenación rectangular tiene la ventaja de su sencillez, bajos costos de estructura e instalación y fácil circulación aunque, por otro lado, no cumple otro de los objetivos de una buena ordenación, como es el de aumentar las ventas mediante una exposición más amplia de las mercancías.

El segundo método, llamado de circulación curvilínea o libre, reduce el número de largos pasillos rectos, con la diferente forma de colocación y ordenación de los mostradores, que permiten a los clientes ir de un lado a otro. Es en esta forma, con uno o más pasillos colocados en forma de "S", donde puede lograrse el camino más breve desde la entrada hasta determinado punto interior.

En tiendas grandes de auto-servicio se ha optado por colocar los mostradores en línea recta desde la entrada hasta el fondo, donde está situado el departamento de mercancías de primera necesidad y así, el cliente que ha entrado a la tienda por uno de estos artículos tiene que recorrerla por lo menos dos veces en sentido longitudinal. Este tipo de disposición, al ofrecer una mayor exposición de las mercancías puede producir un mayor número de ventas.

#### **Colocación y ordenación de mercancías.**

Los llamados "artículos de capricho" tales como chicles, dulces, cigarros, hojas de afeitar, etc. deberán colocarse en las partes de la tienda más frecuentadas por los clientes. Las mercancías de demanda frecuente y de bajo precio deberán estar expuestas de tal manera que se impulse el deseo de compra de los clientes.

Otro factor que debe estar presente al organizar las mercancías consiste en situarlas en forma tal que queden cerca todos los artículos afines, con el principal objetivo de ayudar a las ventas, por ejemplo: deberán agruparse los jabones y demás artículos de limpieza, o los vinos con las carnes frías y galletas, botanas, etc.

#### **Disposición y movimiento de materiales.**

En lo concerniente a disposición y movimiento de materiales, es conveniente estudiar el manejo de la mercancía que llega a la tienda y su distribución entre los depósitos de reserva, anaqueles de exposición, transporte de aparatos o accesorios dentro de la tienda y la colocación y almacenaje de ciertas mercancías voluminosas.

Siempre que sea posible, para la distribución de la mercancía entre los depósitos de reservas instalados en diversos sitios dentro de la tienda, y para enviarle directamente a los anaqueles de exposición, deberán analizarse rutas separadas de la circulación de clientes, por ejemplo, entre las paredes o dobles techos usando correas sin fin, toboganes, tubos, carros, etc.

Para sacar materiales tales como basura, cajas vacías, papeles de desecho y objetos por el estilo, deberán utilizarse toboganes o transportes ocultos.

En cuanto al tipo de mobiliario que debe emplearse para sostener la mercancía facilitando al mismo tiempo las ventas dependerá de la clase, el tamaño y el valor de los artículos, de cómo conviene exponerlos y del tipo de mercancías que se deseen vender primordialmente.

En general, los enseres y mobiliario de la tienda, deberán poseer las siguientes características: lugar para exponer la mercancía, protección de ésta y de las personas, versatilidad, movilidad, facilidad de manejo de los artículos, facilidad de almacenamiento, realce de la mercancía que se exhibe, adaptación al tipo de tienda (tamaño y categoría) e inversión productiva. Considerando lo anteriormente expuesto, las instalaciones materiales de una tienda abarrotera podrán ser la causa de que produzca beneficios o no.

Muchos propietarios de tiendas quisieran hacer más de lo que hacen, pero se encuentran limitados financieramente. Este problema podría resolverse considerando la modernización como aquella inversión que debe depreciarse o amortizarse como parte de los gastos de funcionamiento y reconocer así que la modernización puede y debe producir beneficios en este tipo de negocios.

**Finalmente, aunque el comerciante emplee avanzadas técnicas de administración, tendrá siempre la responsabilidad de servir a los clientes en su local, lograr el mayor equilibrio posible entre la eficiencia de las instalaciones y los intereses del consumidor deberá ser el ideal del abarrotero moderno al por menor.**

## **2 ORGANIZACION**

Uno de los factores que más contribuyen a la buena administración de las tiendas es su organización.

El propósito fundamental de la organización es el de unificar las debidas relaciones entre las diversas funciones del negocio y determinar las responsabilidades que atañen a cada una de ellas. Probablemente es más complicada en el comercio al por menor que en la mayor parte de los demás campos de actividad, por su mayor dependencia del elemento humano, de los contactos con los clientes, de las diferencias de tamaño y las distintas condiciones bajo las cuales tiene que operar una tienda al por menor como es la de abarrotes.

En las muy pequeñas o integradas por un solo hombre, la organización se concentra en la distribución del tiempo, pero en los grandes comercios abarroteros hay que atender a múltiples factores, muchos de ellos sumamente sutiles. Para conocer objetivamente lo que es una organización, exponemos a continuación dos diferentes definiciones:

a).- La organización es un grupo de individuos que colaboran en un fin común, mediante la utilización de medios y recursos.

b).- La organización consiste, para el que trabaja por su cuenta, en una distribución planeada del tiempo, en proporción con todas las actividades que deben desarrollarse.

Todas las tiendas, no importando su tamaño, deberán perseguir objetivos claramente definidos. Para alcanzarlos, deben crearse normas comerciales y desarrollar una estructura de organización que se adapte a las necesidades propias del negocio, estableciéndose también un control adecuado sobre todas las operaciones del mismo.

Una organización adecuada y un buen manejo del personal son la clave en la administración de este tipo de negocios. Si no existen responsabilidades claramente definidas, límites de facultades establecidas y entendidas, actividades individuales estimuladas y coordinadas, entonces una tienda abarrotera jamás podrá desarrollar una operación efectiva de todas sus actividades.

De lo expuesto anteriormente podemos deducir que siempre que un grupo de personas trabajan unidas para alcanzar objetivos comunes, surge el problema de la organización. Sus funciones y relaciones tienen que definirse de algún modo, existiendo diferentes formas de hacerlo y cada plan alternativo encerrará una implicación diferente para la efectividad de grupo en la relación de sus metas.

## **2.1 ESTRUCTURACION Y ASPECTOS JURIDICOS**

Antes de organizar un negocio y adoptar la forma jurídica que debe constituir su base de iniciación, su capacidad de desarrollo y sus posibilidades de éxito, es necesario estudiar todos los tipos que pueden ser adoptados y no darle forma legal, ni principiar las operaciones mientras no hayan sido pensados, meditados y definidos los elementos principales con que se cuenta y las

posibilidades de obtener, mediante las formas legales pre-establecidas, todos los elementos que en el futuro sean necesarios para el desarrollo y el éxito de la negociación.

**Factores que tienen influencia en la elección de la forma jurídica de la empresa:**

- a).- Importancia y naturaleza de la tienda y la amplitud de sus necesidades de capital.
- b).- La naturaleza de la función directiva de la misma, así como el ánimo de independencia de los fundadores y deseos de limitar la responsabilidad.
- c).- Los gastos derivados de la naturaleza jurídica escogida.

Al estudiar los diversos tipos de organización de la tienda, el análisis de las siguientes preguntas relacionadas con las características de la misma, ayudará a dilucidar si se adaptan a las necesidades requeridas:

- ¿Es de fácil o difícil constitución?
- ¿Qué posibilidades hay de reunir fondos suficientes para los fines del negocio?
- ¿Cómo se divide el riesgo y cuál es la responsabilidad de los participantes?
- ¿En quién ha de residir la autoridad y la responsabilidad de la dirección del negocio?
- ¿Qué legislación rige esta forma de empresa?
- ¿En qué medida está libre de la fiscalización del Estado?

Los comerciantes poco experimentados, al organizar y administrar sus negocios, deberán consultar con expertos en contabilidad y asuntos fiscales, de manera que su negocio se inicie y desarrolle sobre bases técnicas y legales que puedan evitar más tarde trastornos de incalculables consecuencias.

De lo anteriormente expuesto se desprende la necesidad de conocer los distintos tipos de organización jurídica que menciona la Legislación Mexicana.

Los tipos esenciales de organización jurídica en la Legislación Mexicana son:

a).- La forma de propiedad individual, o sea, el negocio perteneciente a un sólo individuo, que se designa en general con el nombre de comerciante y que incluye tácitamente el de industrial.

b).- La forma de propiedad en asociación personal es decir, el negocio o empresa que se forma por la asociación o cooperación de cierto número de individuos perfectamente conocidos como asociados.

c).- La forma de propiedad impersonal o anónima, que se constituye mediante la expedición de títulos representativos y nominativos de la propiedad, títulos que pueden variar de propietario.

Estas formas básicas se combinan en diferentes modos según las leyes y costumbres comerciales, leyes que las clasifican en diversas modalidades, presentando tipos simples o mixtos de estas tres clases fundamentales.

Las características que claramente separan a los tipos mencionados pueden señalarse por los tres elementos que constituyen la base de toda empresa y que son: riesgos, ganancias y administración.

En la forma de Empresa Individual los tres elementos convergen en un solo hombre, que arriesga su capital lo administra y recibe todas las utilidades o pérdidas.

En la forma de Sociedades Personales los socios colectivamente arriesgan sus capitales los manejan y obtienen las ganancias o pérdidas, pero entre ellos mismos puede haber innumerables formas de arreglo, dividiendo riesgos utilidades y ganancias conforme a pactos priviamente convenidos.

Por último, en la forma de Sociedad Anónima el riesgo, la utilidad o pérdida, los dividen los tenedores de acciones y de bonos es decir, los que exhiben el capital y los que proporcionan crédito al negocio sobre condiciones estipuladas; mientras que la administración no es preciso que sea ejercida por ningún socio o socios, los cuales generalmente designan como administradores a personas ajenas a la Sociedad.

#### **La Empresa Individual - Los Comerciantes**

Las ventajas y desventajas de la empresa individual pueden resumirse de la siguiente forma:

Ventajas:

1.- Flexibilidad administrativa, ya que un solo propietario puede hacer inmediatos ajustes en su negocio según lo indiquen las necesidades, introduciendo nuevos procedimientos a voluntad sin tener que consultar con otros socios, directores o accionistas.

**2.- Control centralizado, ya que todos los poderes convergen en un sólo individuo.**

**3.- Secreto en todas las operaciones directivas, sin necesidad de hacer pública la situación general del negocio.**

**4.- Menores erogaciones fiscales pues se evitan multitud de obligaciones y gravámenes a las que están sujetas las sociedades de capital en nuestro país, tales como:**

**I.S.R.**

**Impuesto al Activo.**

**I.V.A.**

**11% sobre Nominas**

**I.M.S.S.**

**S.A.R.**

**INFONAVIT**

**Desventajas:**

**1.- Limitaciones para su desarrollo, pues al crecer sus operaciones se tornan más difíciles y complejas.**

2.- Limitaciones de financiamiento, puesto que el propietario está limitado a sus propios recursos para conseguir, con esa sola garantía, capitales prestados. Toda propiedad que él posea está afectada por el pago de las deudas que contraiga en su negocio.

3.- Falta de continuidad, ya que la muerte del propietario da término a la empresa o negociación, y su enfermedad o ausencia puede ocasionar graves contrariedades.

**Obligaciones comunes de todos los comerciantes.**

La ley obliga a todos los comerciantes a publicar, por medio de la prensa y del Diario Oficial, su calidad mercantil y las modificaciones que adopten; a incribir en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio los documentos cuyo tenor y autenticidad tengan que hacerse notorios; a seguir un orden riguroso, uniforme de la cuenta y razón y la conservación de la correspondencia que tenga en relación con su giro comercial.

El comerciante está obligado a llevar cuenta y razón de todas sus operaciones en tres libros principales: Diario, Mayor y el de Inventario y Balances, y las sociedades por acciones llevarán además un libro de actas de las sesiones de su Consejo de Administración y de sus Asambleas. Estos libros deben ser llevados en español.

Generalmente, cuando el negocio es de propiedad individual, el comerciante no se preocupa por llevar los requisitos antes mencionados, pero si bien es cierto que la Ley les otorga la facultad potestativa de llenar tales obligaciones, no es menos aconsejable para su estabilidad,

seguridad y progreso, y por las facilidades que puede otorgar, en casos de juicios y litigios, que se lleven todas las formas técnicas y se registren todos aquellos documentos cuya notoriedad fuese conveniente.

En cuanto a los negocios colectivos, el llenar todos los requisitos u obligaciones, debe ser de rigurosa observación.

## **2.2 ORGANIZACION Y METODOS DE CONTROL**

La organización de las actividades de cualquier establecimiento comercial puede definirse como una "departamentalización".

Ya que la compra y la venta de las mercancías constituyen las funciones o actividades básicas de toda tienda abarrotera y los distintos tipos de mercancías varían en grado y en formas muy importantes, la organización en base a la mercancía resulta ser la más apropiada para este tipo de negocios, lo mismo grandes que pequeños.

Utilizamos el término "departamentalización" para designar la organización de una tienda en departamentos de mercancías o artículos, para su más eficiente funcionamiento, de tal forma que hasta la tienda de un solo nombre puede departamentalizarse como si fuese una tienda general con departamentos distintos.

Así, ocurre que las mercancías quedan departamentalizadas por analogía de géneros, materias primas, movimiento de existencias, precios y otros factores, lográndose con ello un control eficiente sobre todas las operaciones de ventas.

En cuanto a la funcionalización de una tienda, es recomendable repartir sus actividades en tres divisiones principales: la de mercancías, que comprende la compra y venta de las mismas, la del control y la de servicio al cliente u operación de la tienda.

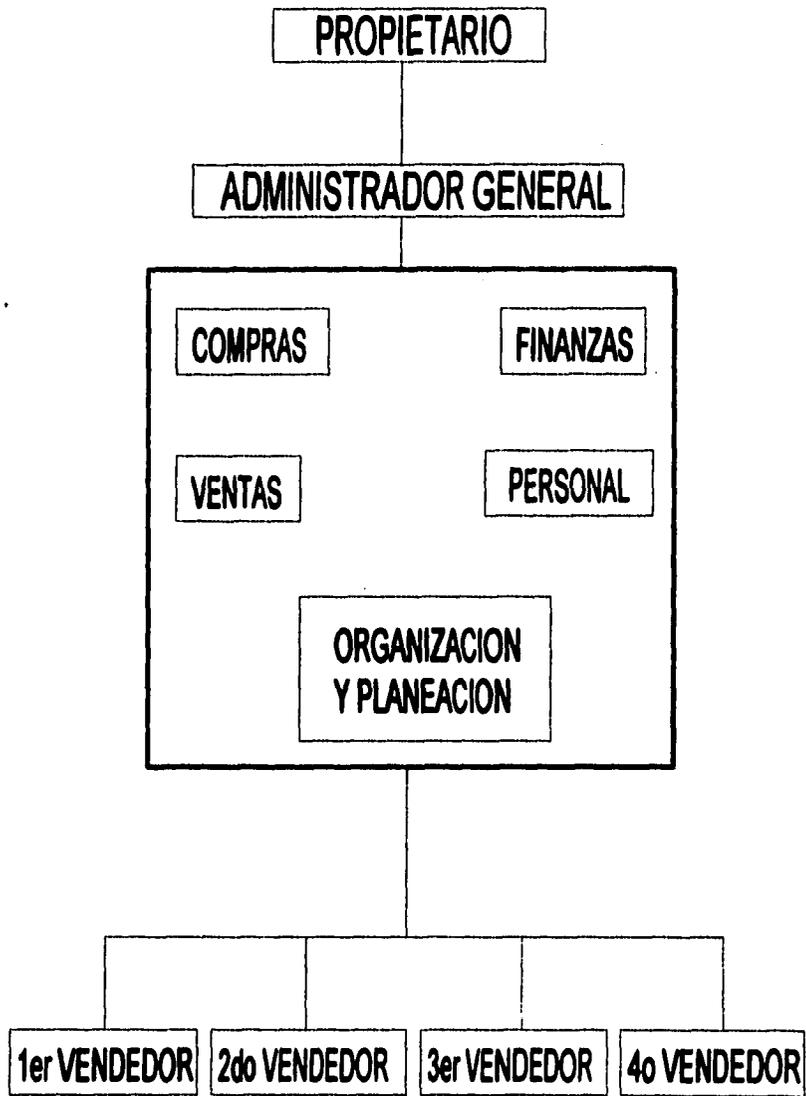
A efecto de aclarar lo anterior, en lo referente a estructura de organización de una tienda hipotética de abarrotes, conteniendo a los integrantes de la misma y sus respectivas funciones y responsabilidades, exponemos el siguiente cuadro de organización y su organigrama:

**CUADRO DE ORGANIZACION**

PROPIETARIO O ADMINISTRADO	PRIMER VENDEDOR	SEGUNDO VENDEDOR	TERCER VENDEDOR	CUARTO VENDEDOR
----------------------------	-----------------	------------------	-----------------	-----------------

Desarrollo y supervision de	Supervisar y entrenar empleados.	Vender mercancías.	Vender mercancías.	Vender mercancías.
Compras	Anunciar planes.	Preparar existencias.	Preparar existencias.	Cuidar la limpieza de la tienda
Ventas	Comprobar precios y su mercaje.	Marcar precios de nuevas mercancías.	Cuidar la limpieza de la tienda	tencias y anaquelles.
Créditos	Desarrollar exposiciones de escaparates e interiores.	Vigilar clientes nuevos.	Mantener marcas de precios.	Realizar entregas exactas y a tiempo.
Entregas	Vigilar e informar sobre artículos de lento movimiento y escases de existencias.	Mantener envío de mercancías.	Preparar ordenes de envío.	
Oficina	Supervisar salidas, fletes .	Informar quejas de entregas.		
Anuncios	Cobrar cuentas retrazadas según instrucciones.			
Vigilar deptos de mercancías, analizar relaciones de oficina.	Vender mercancías.			
Vigilar posibles pérdidas.				
Control de gastos				
Vigilar finanzas y cobros				
Planear negocios.				
Ganar mercado				
Vender mercancías				
Desarrollar trabajo en equipo.				
Operar sistemas de Contol de Existencias.				
Comprobar facturas recibidas.				

ORGANIGRAMA



Aparte de las responsabilidades concretas de cada empleado, todos deben tener conciencia de que el trabajo en equipo es parte esencial del cumplimiento de las tareas asignadas.

Sea cual fuere el tamaño y demás factores análogos de una tienda, no está por demás recordar que la organización es un medio para facilitar la administración, para utilizar lo más eficientemente posible los recursos humanos y de otra índole, para realizar los objetivos del negocio.

### **2.3 PERSONAL**

La importancia de contar con personal competente y cortés, no podrá ser nunca exagerada. El que los dependientes corteses, competentes y de buen humor atraen clientela, es algo ya comprobado por numerosas observaciones.

La administración tiene que depender de sus empleados para el cumplimiento satisfactorio de las variadas funciones de operación de la tienda, así como también confiar en ello para mantener relaciones satisfactorias con los clientes. El aumento de las actividades previas de venta desarrolladas por los productores de las mercancías y la importancia cada día mayor de las marcas comerciales bien anunciadas, han dado como resultado que la calidad del personal sea un factor importante en la elección del consumidor en cuanto a las tiendas que tienen servicios eficientes, ya que éste contribuye a dejar clientes satisfechos.

Ahora bien, siendo actividad humana la mayor parte del trabajo en el comercio de abarrotes, la productividad del empleado tiene que lograrse a través de una continua y eficiente actuación, tanto por parte de cada empleado como por el grupo de ellos. Hasta ahora, la nómina de casi todos los establecimientos comerciales vienen a representar el 50% del total de los gastos. Por esto, la calidad del personal y de su trabajo son muy importantes para que sean productivas sus actividades. La incompetencia, el descuido o descortesía de un solo empleado, podrán perjudicar todo lo que la administración haya tratado de conseguir con la selección de una buena ubicación, con la oferta de buenas mercancías y con una promoción efectiva de ventas.

En el comercio abarrotero, donde la competencia tiene los mismos métodos de promoción de ventas, el mismo tipo de contabilidad y demás procedimientos y, en teoría, también tiene el mismo acceso a la fuerza de trabajo; resulta vital que cada tienda desarrolle y utilice a sus empleados con características únicas y peculiares, siendo así difícil que sus competidores puedan explotar sus métodos y procedimientos.

Aunque las ventas y las operaciones brillantes no son exclusivas de un solo negocio, gran parte de eficacia depende del ambiente, del personal y de todos los miembros de la tienda. Invertir en conseguir, desarrollar y conservar el mejor personal posible, es una de las mejores formas de emplear los fondos del negocio.

En las tiendas abarroteras, los empleados probablemente tendrán que desarrollar en distintos períodos todas las actividades necesarias del negocio, exceptuando las de dictar normas de trabajo, intervenir en las finanzas y todas aquellas reservadas a los propietarios o dirigentes.

Las distintas condiciones del comercio al por menor producen otras diferencias: entre empleados fijos, temporales, extras y de jornada parcial.

Los empleados temporales son los contratados para cubrir necesidades urgentes, entendiéndose que su trabajo va a ser probablemente de breve duración, tal como ocurre con los extras que se contratan en la Navidad. Los empleados de jornada parcial no llegan a cubrir la semana normal de trabajo, generalmente permanecen en el negocio hasta satisfacer una necesidad personal de índole pecuniaria o de urgencia de trabajo.

Entre los problemas más difíciles a que se enfrentan los dirigentes de tiendas está el de conseguir y conservar empleados debidamente preparados. Buenas normas de personal, que se ajusten a las condiciones del negocio y una estructura de organización que permita relaciones laborales armoniosas y efectivas, son aspectos de la mayor importancia en el buen desempeño de las labores del personal.

Varias condiciones en el manejo de las tiendas hacen difícil reclutar y retener el número y calidad de los empleados que necesitan; estas condiciones o factores son: las horas de venta diarias y semanales, que son mayores que en casi todas las fábricas, negocios y oficinas; el peso del trabajo que varía mucho debido a las fluctuaciones de temporada de las propias ventas, al mismo tiempo que los sueldos promedio son bajos en comparación con otros empleos.

Reconociendo que el trabajo de una tienda se realiza muchas veces en circunstancias penosas y difíciles, la actitud del público respecto al comercio al por menor y la personal de las tiendas está modificándose y mejorándose poco a poco; sin embargo, todavía hay clientes que adoptan una actitud adusta, altanera y a veces hostil con los empleados de las tiendas, especialmente con los dependientes. El que tal actitud esté justificada o no, no quiere decir que no exista el problema sino que, al contrario, intensifica las actitudes de antiservicio por parte del dependiente, ya palpables como parte de nuestro progreso hacia una igualdad social.

La dirección de la tienda puede hacer mucho por mejorar este tipo de actitudes negativas; la actividad de ventas y otras actividades de servicio, así como la ayuda que los dirigentes puedan dar a sus empleados ante la insolencia de algunos clientes, son aspectos necesarios para el mejoramiento de las prácticas de trabajo en relación con el personal de estos establecimientos.

Aspectos tales como el número e importancia de las devoluciones, ajustes, quejas y equivocaciones; la capacidad de cooperar con los dirigentes y con los compañeros de trabajo; la iniciativa en cuidar las existencias y el local, y otras actividades no relacionadas directamente con las ventas; los informes de sus servicios a los clientes y las alabanzas espontáneas de estos, son factores a considerar en la evaluación de cualquier empleado de este tipo de comercio.

## **2.4 NORMAS AUXILIARES DE ORGANIZACION**

**Las normas prácticas auxiliares de organización son guías de conducta cuidadosamente formuladas, que combinan los objetivos o metas de la tienda con sus relaciones sociales.**

**La observancia debida de estas normas, determinan el prestigio del establecimiento ante cada uno de sus públicos: clientes, empleados, comunidad de proveedores, competidores, organismos gubernamentales, etc. por lo tanto, una buena dirección debe escoger entre los distintos tipos de prestigio o reputación que desearía obtener, y luego formular las normas prácticas para conquistarlo.**

### **3 COMPRAS**

El mejor servicio que puede prestar a sus clientes un comerciante consiste en tener siempre la mercancía que aquellos desean y como la quieren. Para esto hace falta saber comprar la mercancía adecuada y en las condiciones apropiadas.

Determinar que clase de mercancías se deben comprar, en que cantidad, cuándo hacerlo y de que proveedores surtirse, constituyen problemas básicos y constantes para todos los comerciantes, pero la naturaleza y complejidad de los comercios abarroteros aunadas a una inflación, hacen de la función de compras un renglón clave en el éxito de los mismos.

A pesar de la importancia de la función de compras, esta ha sido la última función que se ha hecho objeto de estudio y reconocimiento en los comercios abarroteros. Muchos dueños de dichos establecimientos dudan que tal estudio pueda contribuir al buen resultado de las compras. La intuición, el instinto, el acierto y el conjunto de características innatas del comprador suelen aceptarse muchas veces como los únicos criterios para dilucidar y resolver una buena función de compras; si bien es cierto que estos han sido los elementos aplicados en las compras durante mucho tiempo, debemos considerar que no son los únicos y aceptar criterios más administrativos, dentro de una sana función de compras. Comprender la importancia de las compras, el desarrollo de normas y procedimientos eficaces, la preparación adecuada de la compra, un claro conocimiento de los recursos de la tienda, una selección cuidadosa de mercancía y proveedores, buenas condiciones en cada negociación de compra y buenas actividades después de la compra, son aspectos de la mayor importancia para el éxito de un negocio.

Es fácil gastar el dinero, pero comprar para vender ganando no es siempre fácil, supone planeación, selección, estudio de los precios, conservación y presentación de la mercancía que se desea en todo momento. Adquirir el control del inventario puede estar a cargo de especialistas, pero sobre el comprador pesará siempre la responsabilidad de la reventa con ganancias de la mercancía comprada o de las ventas perdidas por no disponer de las mercancías necesarias, en todo momento.

### **3.1 CRITERIOS EN LA COMPRA DE MERCANCIAS**

Antes de comprar, deben determinarse que necesidades hay en relación con la calidad, cantidad, fecha de entrega, precios y a veces otros factores de la mercancía, así como un claro conocimiento de los gustos de compra de los clientes de la tienda.

Cuando se trata de mercancías que están vendiendo o se han vendido últimamente, tiene gran valor el estudio de los documentos y experiencias de la tienda. El comprador debe estudiar los resultados para cada tipo de mercancía; las preferencias del consumidor se pueden registrar en el índice de ventas entre factores tales como precio, tamaño, marca, material, clasificación o uso del producto, y otros por el estilo. Utilizando cada uno de estos factores cuando se tome nota de las cantidades de mercancía en existencia, se contará con criterios para calcular el volumen de ventas de las diferentes mercancías de la tienda. Puede suceder que cuando se hayan almacenado mercancías indudablemente análogas, producidas por diversos industriales, la línea de artículos de un vendedor supere a las otras en promoción considerable. También deben analizarse los márgenes de ganancia bruta que existen en las líneas de los distintos proveedores. En cuanto a

las mercancías de actualidad o de moda y algunas otras mercancías de cambio frecuente, gran parte del misterio que suele rodear al instinto u olfato del buen comprador puede descubrirse comprendiendo los métodos de control por unidad. En éstos, cada tipo o variedad de mercancía almacenada tiene una tarjeta de control por unidad, en la cuál se toma nota casi siempre al día de su historia. Un estudio cuidadoso y frecuente de estas tarjetas servirá para determinar no solo las mercancías de venta lenta que necesitan atención y los de venta rápida que hay que volver a pedir inmediatamente, este tipo de registros se pueden llevar también mediante un sistema de computo.

La técnica consiste en localizar con las tarjetas las mercancías de venta excepcional, luego obtener muestras de cada una de ellas para su inspección personal con objeto de determinar que características comunes tienen tales como: precio, calidad, facilidad de manejo, sus múltiples usos y otros muchos factores distintos.

Sea cual fuere el tipo de la mercancía, en cuanto se descubren los elementos comunes a las mercancías de venta rápida, se podrán establecer las claves importantes para averiguar los deseos actuales de la clientela, consistiendo esto en el método de la ciencia aplicada a la compra. Siguiendo continuamente esta práctica, los comerciantes al por menor en gran escala pueden encontrar una guía bastante exacta de sus necesidades de compra.

En lo que se refiere a las marcas, el comprador debe conocer los estudios sobre la preferencia de las mismas, donde generalmente muestran que solo unas cuantas marcas representan del 70% al 90% del total de ventas en cada clase de mercancías. Aunque no todos

los comerciantes puedan concentrarse en las marcas preferidas de su zona, deberán simplificar su distribución de las mismas más o menos como en una clasificación de precios.

En el uso de las pruebas de ventas para adquirir nuevas mercancías; antes de decidir si se debe o no hacer un pedido normal, se pone a la venta una pequeña cantidad de la mercancía en cuestión; se archivan las relaciones minuciosas de las ventas de la mercancía sometida a prueba y se compra con el valor comercial conocido del espacio que hayan utilizado.

De considerable importancia resulta también el caudal de información que los empleados poseen sobre los gustos y reacciones de los clientes en relación a la mercancía; así, puede encargarse a uno o dos empleados que inspeccionen y aconsejen sobre las mercancías que se exhiben en la tienda, además de solicitar sus indicaciones y sugerencias sobre las mercancías y los cambios que crean necesarios. Pueden utilizarse dos tipos de informes a presentar por los empleados: volantes con los gustos del consumidor e informes de la gente que se va sin comprar perdiéndose así las ventas. Los primeros deben consignar qué mercancías se han pedido sin haber existencias de ellas, e indicar si han vendido un sustituto de las mismas. El reporte de "no ha habido ventas" es bastante usual y por lo general estos reportes solo se solicitan para casos más importantes, como cuando es excesiva una retirada de los clientes y especialmente el empleado puede dar alguna razón de la misma.

Los métodos expuestos hasta ahora son en gran parte internos o están patrocinados por la tienda, pero existen otros servicios técnicos exteriores que pueden ayudar a determinar los

gustos y deseos de los clientes, como base para una acertada elección en la compra de mercancías.

Lo mismo que los métodos intrínsecos al negocio, hay algunos que se relacionan principalmente con la mercancía que se vende a diario, otros tratan de investigar las tendencias futuras. En el primer grupo están los competidores principales y las tiendas importantes o supermercados.

Por otra parte, las exhibiciones mercantiles permiten al comprador averiguar qué es lo que tiene que ofrecer el mercado, pudiéndole ser útiles los consejos de los vendedores, las conversaciones con otros compradores del mercado y sus reacciones a las ofertas. El comprador puede escoger ideas y recibir ayuda de los agentes de ventas, catálogos, listas de precios y anuncios comerciales en las publicaciones periódicas del ramo de los abarrotes. Algunas compañías proveedoras informan a los compradores respecto a las mercancías de mejor venta, a través de boletines y por correo directo.

El comprador con los ojos bien abiertos, debe analizar cualquier progreso y acontecimiento para descubrir alguna posible relación casual o la demanda que de ellos puede derivarse. Las predicciones de las condiciones relativas a los consumidores como los cambios atmosféricos, la elevación de precios, festividades anuales, etc. suelen traducirse en rachas de compras de mercancías apropiadas. Los compradores tienen que anticiparse a la demanda derivada o relacionada con alguno de éstos acontecimientos. Un claro fenómeno de este tipo lo observamos en las épocas del Día de los Muertos, Navidad y Año Nuevo donde por tradición del

pueblo de México, la gente consume determinadas mercancías que son ofrecidas por los comercios abarroteros y tiendas de comestibles.

Las grandes generalizaciones sobre características y tendencias humanas son tan aventuradas, que su aplicación a las compras en forma de orientaciones deberán considerarse con sumo cuidado y un sutil manejo, pues su mal uso generalmente procede de la tendencia humana a simplificar excesivamente y a buscar con un solo tipo de causa y efecto, o una relación casual. Otro error es esperar que hasta las tendencias más acusadas o arraigadas determinen siempre la selección de mercancías determinadas.

#### ¿Cuándo comprar?

Varios son los elementos que pueden contribuir a condicionar la elección de la época más racional para las compras, entre los factores a considerar tenemos:

- Las disponibilidades financieras.
- Las disponibilidades de espacio para el almacenamiento de la mercancía.
- La posibilidad de encontrar la mercancía que se necesita.
- El carácter deteriorable de las mercancías.
- La potencialidad de los proveedores, y
- Las posibilidades de transporte.

Muchos errores se cometen a menudo al elegir la mejor época para la compra, entre los más comunes podemos tener:

- La tendencia a esquematizar y "convertir en mercancías los pedidos de compra", prescindiendo del estudio de la época en que conviene efectuar la mayor parte de las mismas.

- A veces sucede que, dando importancia prioritaria a las condiciones del mercado, se acaba por comprar mirando únicamente el precio y prescindiendo de la correlación que debe existir entre la planificación de las compras y las ventas propias.

- Las compras de pánico, provocadas por el temor de que determinada mercancía no se encuentre con facilidad, lo que ocasiona generalmente una serie de perjuicios.

Según las observaciones realizadas y las experiencias de los abarroteros consultados, la época de compra deberá ser fijada considerando el tiempo medio necesario para el aprovisionamiento de cada mercancía en relación con los determinados periodos de venta, para lo cual se hace necesario la consideración de los siguientes puntos:

- El tiempo que se necesite para poner en movimiento el mecanismo de las compras.
- El tiempo necesario para pedir a los proveedores que presenten sus ofertas, así como para recibirlas.
- El tiempo que se requiere para decidir la compra.
- El tiempo necesario para que llegue al proveedor la orden de suministro.
- El tiempo para que éste entregue la mercancía pedida.

No está por demás recordar que, en el campo de las compras el hábito significa perjuicio. El comprar siempre a los mismos proveedores y en los mismos periodos puede ser perjudicial, ya que podemos perdernos buenas oportunidades de compra al evitar la competencia entre nuestros proveedores.

### **3.2 MERCADOS Y PROVEEDORES**

En todo campo del comercio al por menor la palabra "mercado" quiere significar un área en la cual se concentran oferta y demanda de diferentes mercancías. Reconociendo el valor de una buena ubicación comercial, debemos decir que tal ubicación deberá contribuir a crear y desarrollar el mayor volumen de ventas de cualquier tienda de abarrotes, a través de un emplazamiento que resulte cómodo para los clientes y que funja como arma para reducir los costos de ventas y mantenga a la vez, los costos de funcionamiento a niveles de operación razonables.

Se denomina proveedores o abastecedores, a las firmas comerciales a las cuales se les compran los productos que son vendidos en las tiendas minoristas. Estas firmas están integradas por productores, procesadores, intermediarios, etc. Los proveedores suelen ser también los mayoristas en las grandes ciudades, ya que algunas de las mercancías de abarrotes pueden ser distribuidas por estos comerciantes, como es el caso de los depósitos de dulces y cigarrillos. El utilizar al mayorista o al intermediario depende principalmente de las facilidades de compra que cada uno de ellos ofrezca en diferentes transacciones comerciales.

La palabra "agentes" y "corredores" tienen en el comercio abarrotero un sentido ordinario de empleados, ya que no son propietarios de las mercancías que venden sino que únicamente las ofrecen por parte de las compañías productoras.

Se entiende por intermediarios a los individuos que operan entre los productores y los consumidores.

Generalmente cuando se trata de elegir a los proveedores para hacer efectiva una compra, surgen dudas sobre el número de empresas que deben ser invitadas a ofrecer sus productos. Apoyarse en los proveedores "de confianza" puede ser peligroso pues un día podemos darnos cuenta que desde hace mucho tiempo estamos pagando las mercancías a más de lo que valen y que el mayor precio no tiene compensación alguna tangible, pues existen otros proveedores que pueden suministrar las mismas mercancías con la ventaja de un precio menor. No obstante, no siempre son significativos los precios que los nuevos proveedores descosos de introducirse practican para conquistar el favor del "Servicio de Comprar", ya que puede tratarse de precios de reclamo practicados por una sola vez, y a los que en el futuro sucederá la presentación de mercancías de peor calidad o bien un aumento de los mismos precios.

Suscitar una buena competencia entre nuestros proveedores es siempre útil para el negocio, pero también en este aspecto existen ciertos límites que no es conveniente sobrepasar. Al exagerar provocando la competencia entre los proveedores y ampliando el círculo de las empresas invitadas a presentar sus ofertas se puede provocar al cabo de cierto tiempo una discriminación entre los proveedores nuevos y antiguos, que llevará a éstos a abstenerse de presentar nuevas ofertas, con la consecuencia de que se adjudicaran suministros a un círculo de nuevos proveedores cuyos servicios no siempre resultarán satisfactorios.

Aquí se nos presenta por tanto, un delicado problema: ¿debemos en interés del negocio suscitar la máxima competencia entre los proveedores? ¿cómo la regularemos después?. Ante todo debemos aclarar que no es el número de proveedores lo que cuenta, sino su calidad.

De lo anteriormente expuesto, puede deducirse la necesidad de un estudio sistemático de las fuentes de suministro de mercancías con el fin de señalar las empresas y/o las varias mercancías que cada tienda necesita en particular. Tal estudio puede consistir en la identificación de todas las empresas y/o proveedores que para determinado tipo de mercancía puedan estar en condiciones de presentar una oferta interesante y poder cumplirla. La elección de las mismas debe hacerse teniendo en cuenta el volumen de las mercancías requeridas si se trata de grandes compras será oportuno dirigirse a los mismos orígenes, es decir, a las fuentes directas de producción, pero si las cantidades que se necesitan son limitadas será conveniente orientarse hacia los mayoristas o intermediarios, siendo menos frecuente el contacto con las grandes empresas, esto es aconsejable porque estas últimas no acogerán las peticiones de oferta para cantidades limitadas de mercancías.

En la búsqueda de las fuentes de suministro, resultará conveniente reunir todas las empresas indicadas en anuarios, guías telefónicas, etc. que tratan con determinada mercancía o grupos afines formando de esta manera listas de primera aproximación, de las que será necesario quitar las que sean interesantes para la tienda. En ellas se anotarán sacándolos de anuarios de ferias, publicidad, catálogos, circulares, folletos o de la correspondencia directa, todos los informes que puedan establecerse para cada empresa, el tipo de producto y de comercio en que se haya especializado.

Todo este trabajo deberá así mismo, capacitarnos para eliminar los intermediarios y/o empresas que no manejen las mercancías que nos interesan, o que no estén especializadas en su producción y, posteriormente deberá determinarse para cada una de las empresas que quedan en la lista, la potencialidad de servicio para con nosotros, con el fin de fijar su idoneidad para suministrar las mercancías pedidas en los plazos establecidos.

Un aspecto de la mayor importancia al considerar a los proveedores, consiste en el prestigio que sus productos tengan en el mercado como consecuencia de factores tales como: calidad, precio, buena publicidad, aceptación por parte del público consumidor, prestigio, etc. ya que en el campo abarrotero los productos se venden principalmente por la aceptación que el público tenga de cada uno de ellos.

Para concluir en lo concerniente a las relaciones comerciales con nuestros proveedores, enunciamos a continuación una serie de normas de carácter general que son recomendables para unas sanas relaciones comerciales.

a) No pedir nunca precio a un vendedor, si no se tiene la intención de considerar seriamente su oferta.

b) Comparar el precio de mercado después de haber considerado bien la calidad, cantidad, métodos de venta y entrega.

**c) Las especificaciones de las peticiones deberán ser clarísimas y expuestas de forma que se logre que un máximo número de proveedores hagan su oferta.**

**d) Debe siempre tenerse en mente la importancia de la concentración de compras, pues de ella derivarán las grandes rebajas de los proveedores.**

**e) Cada tienda debe tener formularios propios para efectuar pedidos.**

**f) Los términos del contrato de compra deben de ser claros, concisos y planeados con convicción, deberán así mismo uniformarse con las normas comerciales vigentes.**

**g) Las mercancías que los proveedores entreguen deben ser aceptadas siempre que sea posible.**

**h) Las reclamaciones, modificaciones y quejas deberán ser comunicadas a los proveedores con prontitud, siendo formuladas con convicción y sentido común.**

**i) Debe registrarse la conducta de los proveedores a fin de eliminar a los incorrectos o poco puntuales.**

#### **4 ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE EXISTENCIAS**

Las necesidades de existencia de mercancías tanto en su cuantía física como en su valor monetario, varían mucho según la magnitud de cada tienda y dentro de la misma durante las distintas estaciones de venta. Algunas de las razones principales que provocan tales diferencias incluyen: la clase y número de mercancías manejadas, los grupos especiales de clientes, el volumen de las ventas y la naturaleza de sus fluctuaciones, las condiciones y tendencias del mercado, la cercanía de las fuentes proveedoras, la política y costumbres de los proveedores de las tiendas, las normas comerciales y costumbres de la competencia, las facilidades físicas disponibles y las aptitudes financieras (posibilidades económicas), las políticas y métodos de operación de la tienda y los distintos grados de habilidad administrativa.

Dentro de cada tienda las existencias tienden a variar según las estaciones y de año en año debido a fluctuaciones en las ventas, cambios en las condiciones de la oferta, variaciones en las facilidades físicas, posibilidades económicas, errores de cálculo en cuanto a ventas y necesidades de mercancías, cambio en la actuación de los competidores, así como en la eficiencia de la operación del propio negocio.

Habiendo tantos factores que afectan los niveles de existencias que deban mantenerse en cada tienda, surge la necesidad de una abundante información acerca de las mercancías para mantener el debido equilibrio entre las existencias y las ventas. Esta información no solo debe ser del tipo adecuado sino también cuidadosa y oportuna, debiéndose interpretar correcta y adecuadamente.

Para la adopción de cualquier sistema de control de existencias, deberán tenerse presentes cuatro importantes consideraciones, a saber:

- a).- El sistema deberá ajustarse a las necesidades de la tienda y controlarse cada línea específica de mercancía.
- b).- Las metas de control obtenibles deberán justificar los costos necesarios para la operación del sistema.
- c).- Ningún sistema de control de existencias deberá considerarse infalible.
- d).- Un sistema de control de existencias nunca debe ni puede servir como sustituto del buen juicio.

La necesidad y ventajas de un sistema de control de existencias, se puede resumir en cuatro puntos esenciales.

- Disminuir el número de ventas perdidas por haberse acabado las existencias.
- Conseguir el máximo de ventas por "mercadeo visual" o exposición de las mercancías.
- Conservar el equilibrio entre las ventas y las inversiones de mercancías.
- Reducir las pérdidas por depreciaciones y rebajas excesivas.

#### **4.1 LA TOMA DE INVENTARIO**

Para lograr un balance aproximado entre la inversión en mercancías y sus ventas, es preciso conocer lo que son capaces de hacer los índices normales de movimiento de mercancía y sus inversiones reales. Estos datos se consiguen con la relación o los records de inventarios. Deben cotejarse por lo menos una vez al año los inventarios perpetuos con los inventarios físicos, para después conseguir su control por medio del planeamiento y presupuesto de mercancías, regulando las compras de acuerdo con las cantidades presupuestadas.

La depreciación y las pérdidas se miden comparando el libro con los inventarios reales, para lo cual se requiere la utilización de las relaciones de inventario, obtenidas de la toma del mismo.

El inventario físico.- Por lo menos una vez al año, todo comerciante debe hacer un inventario material de sus existencias con el fin de conocer su valor y cuantía.

Existen dos tipos de modelos impresos para la toma de inventario. El primero es el pliego de inventario en cuyas casillas se describen las mercancías, el número de línea de mercancía o lote, el precio y la calidad. El segundo modelo es el de "la etiqueta de inventario", el cual requiere de la misma información, pero en el cual la mercancía es etiquetada individualmente.

Para la preparación del inventario es necesario dividir la tienda en secciones de mercancías algún tiempo antes de realizarse el inventario, numerando cada sección. Deben tenerse suficientes pliegos de inventarios, con objeto de dedicar uno a cada pequeña sección y dos o más a las grandes.

Para la realización del inventario se necesitan dos empleados uno para contar e ir "cantando" las mercancías, y otro para irlos anotando en el pliego o etiqueta de inventario. Terminada la primera lista deberá hacerse otra parte, para obtener mayor exactitud y con el objeto de tener doble constancia, en este caso el contador es el que realiza la revisión y el que redactó la lista anterior deberá ser el que cuente ahora.

Cuando el inventario no se termina en una sola noche o cuando hay ventas en una sección donde se haya hecho ya el conteo, hay que utilizar un pliego especial de deducciones, el cual es un modelo igual al pliego corriente de inventario, pero marcado con una señal clara para identificarlo. Deben darse instrucciones a los empleados de ventas para que tomen nota en el mismo momento de vender, porque de otra manera existe el peligro de cometer errores y las cifras del inventario no serán iguales a las que figuren en las relaciones guardadas en los archivos de inventarios, ventas y rebajas anteriores.

Para que coincidan estas relaciones, el volumen de los pliegos de inventario deben indicar cuales son las mercancías en existencia al terminar el inventario es decir, las fechas en que se computan las cifras del libro.

Una vez efectuado el inventario se reúnen los pliegos o etiquetas y se chequean para comprobar que se hayan devuelto todos. Se procede a una comprobación y se averiguan los totales de cada línea de mercancías, entonces se cotejan con las cantidades que figuran en el libro. Cuando solo hay una pequeña diferencia se considera correcto el inventario físico y se consigna la diferencia como déficit. Cuando las diferencias son grandes se precisa la realización de un nuevo inventario de la línea o líneas de las diferentes mercancías afectadas.

Para que el inventario físico sea de la máxima utilidad debe realizarse con exactitud, por lo que habrá que tomar cuantas precauciones sean posibles para evitar errores.

A continuación se expone una lista de los errores que pudieran cometerse en la realización del inventario y que es preciso evitar a toda costa:

- Omisión de alguna mercancía en el inventario.
- Inclusión doble de la misma mercancía.
- No hacer relación correcta de las ventas y devoluciones realizadas durante el período en que se está llevando a cabo el inventario.
- Errores cometidos por el empleado que va enumerando verbalmente las mercancías inventariadas.
  - Errores cometidos por el que cubre las listas en los pliegos de inventario.
  - Errores en las sumas totales.
  - Errores por no haber entendido las instrucciones.
  - Errores en cuanto a pliegos de inventario y en cuanto a ubicación de la mercancía.
  - Añadidas injustificadas de mercancía en el inventario.

Comunmente no es posible mantener el control permanente sobre cada una de las mercancías, para resolver este problema los artículos que entran en una y otra clasificación del inventario físico, pueden identificarse por líneas de precios o características comunes y a los totales de estos grupos pueden añadirse las compras verificadas entre un inventario y el siguiente. El volumen de compras por líneas de precios o por estilos se averigua directamente consultando las facturas. Si los totales de inventarios por líneas de precios o por estilos se restan de estos otros totales, los resultados indicarán las cantidades que se han vendido en cada línea de precios o estilos. A continuación se expone un ejemplo de las cuentas efectuadas en una tienda en que las mercancías se agruparon por líneas de precios.

Líneas de precios	\$5	\$10	\$15	\$20
<b>Inventario</b>				
1 enero 199__	200	500		1000
<b>Compras</b>				
1 enero 7 mayo	1000	200	800	100
<b>Total existencias</b>	<b>1200</b>	<b>700</b>	<b>800</b>	<b>1100</b>
<b>Inventario</b>				
7 mayo 199	300	400	100	700
<b>Ventas</b>	<b>900</b>	<b>300</b>	<b>700</b>	<b>400</b>

Del anterior cuadro de resultados se puede averiguar la eficiencia de las líneas de precios o estilos cada vez que se realice un inventario físico, aunque se lleve una relación constante de las ventas. Las líneas innecesarias de precios o determinadas mercancías que tardan mucho en venderse, podrán eliminarse ahora con acierto.

Los comerciantes que saben su oficio, pueden aprovechar de muchas otras maneras los datos proporcionados por las relaciones de inventarios. Desde el punto de vista de un análisis efectuado por la administración de la tienda en cuanto a las relaciones de inventario, puede tener mucho más valor que el de mera información, pudiendo utilizarse dicho análisis para la toma de decisiones basadas en resultados del mismo, de tal manera que las actividades subsiguientes al inventario se encaminen a mantener el índice debido de movimiento de las mercancías en cada subdivisión de la tienda y el control de las compras futuras, con objeto de sostener el balance deseado de existencias.

#### **4.2 LA ROTACION DE LAS MERCANCIAS**

La rotación de las mercancías o movimiento de las mismas, tanto desde el punto de vista económico como desde aquél de operación de negocio, constituye uno de los factores más importantes del éxito de cualquier tienda de abarrotes.

Por movimiento de las existencias debemos entender el número de veces que se compra y se vende el promedio de las mercancías disponibles durante determinado periodo, generalmente un año. El movimiento de las existencias varía según el tamaño de la tienda y las

diferentes clases de mercancías sin embargo, puede calcularse en cada caso el promedio de movimientos de las mercancías y la meta debe consistir en llegar a él o superarlo. El índice de movimiento de las mercancías se obtiene dividiendo el promedio del inventario de existencias durante el período en cuestión, entre las ventas realizadas en ese mismo período, o bien dividiendo el promedio de inventario de costo entre el costo de las ventas, por ejemplo: si el volumen de las ventas de la tienda durante un determinado período es de N\$10,000.00 y el inventario al comenzar ese lapso es de N\$7,500.00 y al terminar N\$2,500.00, entonces el promedio del inventario sería de N\$5,000.00, y el movimiento de las existencias  $N\$10,000.00 / N\$5,000.00$  o sea 2.

**Movimiento de capital.**- Está representado por el volumen de ventas dividido entre el capital promedio invertido en la mercancía es decir, el costo medio del inventario. Suponiendo que las ventas anuales representaron un volumen de N\$150,000.00, y el promedio de costo de inventario es de N\$50,000.00, el movimiento de capital es igual a 3 ( $N\$150,000.00 / N\$50,000.00$ ).

El movimiento de las existencias y los dividendos de la inversión. Al aumentar el movimiento de las existencias, suelen también aumentar los beneficios, pero no siempre ocurre así, todo depende de cómo se obtenga el aumento de gastos, de si el movimiento fue antes demasiado lento y de otros factores semejantes. Sin embargo, la mayor parte de las tiendas pueden esperar buenos resultados aumentando el movimiento de las existencias si lo hacen como es debido ya que, cuando mayor sea el movimiento, menores serán las existencias en relación con las ventas.

Cuanto más veces se mueve la mercancía durante un determinado período, mayores serán los beneficios. No hay mercancía que produzca verdadera ganancia mientras no se venda, pero cada vez que se vende a un precio mayor que el de su costo más los gastos, los beneficios aumentan, por tanto, la meta máxima en el comercio implicará la mayor rotación posible del capital invertido en mercancías, mediante el mayor número de ventas a precios razonablemente utilitarios.

El movimiento de las existencias y los beneficios de ventas.- El movimiento de las mercancías no sólo aumenta los beneficios en relación con la inversión, sino también las ganancias generales en relación con las ventas. Supongamos la existencia de N\$5,000.00 en mercancía y dos períodos de movimiento al año: Un comerciante podrá realizar ventas por un total de N\$10,000.00 con N\$2,500.00 de gastos y una ganancia de N\$500.00 pero si logra aumentar las ventas a una cuantía de N\$15,000.00, al elevar el promedio de existencias ¿cuáles serían sus gastos y cuáles sus ganancias?. Los primeros aumentarían indudablemente, por que cuesta más vender una mayor cantidad de artículos; tendrá más clientela a quienes atender, más bultos que manejar, más cuentas de ventas que inspeccionar, etc., y sin embargo, la experiencia ha demostrado que los gastos no aumentan en proporción directa a las ventas. La razón de esto es que la tercera parte o la mitad de los gastos de una tienda son fijos, es decir, no se incrementan al aumentar las ventas ejemplo de ello son los gastos de renta, luz, energía eléctrica, seguros, etc. renglones todos ellos que apenas son afectados por el aumento de las ventas, mientras no crezca el inventario. No se necesitan 15 empleados para vender mercancías por valor de N\$600,000.00 si 10 estaban vendiendo por valor de N\$400,000.00 se necesitarán más

empleados, es cierto, pero si consideramos que rara vez la fuerza de trabajo alcanza el máximo de eficiencia, los 10 empleados que estaban vendiendo N\$40,000.00 de mercancías cada uno, al aumentar el negocio en un 50%, su volumen individual de ventas deberá aumentar también considerablemente.

Muchos son los beneficios económicos que produce un índice más o menos rápido de movimiento de mercancías: se utiliza el capital más eficientemente y son menores los cargos fijos, se reduce el número de rebajas, suelen aumentar las ventas porque los clientes reciben lo que solicitan, disminuyen los costos de manoseo de mercancías, se reduce el espacio para almacenajes, los gastos de ventas suelen ser menores, no tendrán tiempo de deteriorarse las mercancías antes de ser vendidas, la depreciación resultante de los cambios rápidos de gusto de los clientes y las declinaciones en los precios del mercado se reducen al mínimo, disminuyen los cargos por intereses y seguros y finalmente, en igualdad de circunstancias, aumentan los beneficios netos.

Cuando hay un índice lento de movimiento, las mercancías tienden a permanecer mucho tiempo en depósito, lo cual se debe casi siempre al hecho de comprar un tipo de mercancía equivocada o en cantidades demasiado grandes; esto no solo aumenta los cargos por intereses sino que probablemente repercutiría en perjuicio de la mercancía, por suciedad o por descomposición con el consiguiente aumento de rebajas.

Lo ideal en cuanto a movimiento de las mercancías consiste en que la cantidad sea pequeña, se venda con rapidez y esté siendo constantemente repuesta con nuevas mercancías.

**Entre los principales factores que tienden a disminuir el índice de movimiento de las mercancías tenemos:**

**-Mercancías de venta lenta, que generalmente se ofrecen por el prestigio del establecimiento.**

**-Existencias no bien equilibradas, es decir, cuando son demasiadas las líneas de precios, las marcas comerciales o las cantidades de mercancías para obtener un buen volumen de ventas o para el volumen de ventas convenientes.**

**-Exposición deficiente de las mercancías.**

**-Declinaciones de temporada.**

**-Promoción escasa.**

**De entre los factores que contribuyen a aumentar el movimiento de mercancías, encontramos principalmente :**

**-El estudio y planeamiento de las mercancías que deban adquirirse para obtener las ventas calculadas.**

**-Talento para comprar mercancías que sean vendibles.**

**-Capacidad comercial para vender con un mínimo de pérdidas, lo cual se consigue merced a un sistema cuidadoso de control de mercancías.**

-Criterio y acierto para poner precio a las mercancías, con objeto de que se vendan rápidamente y a base de un mínimo de rebajas.

-Por un control adecuado y eficaz en las compras.

En cuanto a la gama y variedad de las mercancías, el mercado ha aumentado tanto en los últimos años, que es esencial simplificar de alguna manera los inventarios, hasta en las tiendas más grandes. Las líneas de precios y marcas son bases importantes para la resolución de este problema, haciéndose necesaria la estructuración de surtidos menos "anchos" y una mayor atención a la "profundidad" de los inventarios.

#### **4.3 CONTROL DE LAS EXISTENCIAS**

Las mercancías se pueden regular por su valor monetario en pesos o por su control de unidades.

El control económico que llamamos "en pesos", consiste en conservar relaciones que indiquen el volumen económico de las mercancías disponibles y su proporción con las ventas y las ganancias.

El control de unidades consiste en llevar relaciones en que figuren el número de artículos de cada tipo, estilo, material, línea de precios y tamaño y la proporción de este número con el de los artículos vendidos en ese mismo grupo; este sistema puede dar mejores resultados porque indica la proporción de existencias de cada mercancía con sus ventas, pudiéndose así

ajustar las cantidades en almacén para obtener la proporción más ventajosa. Pero también sucede que este sistema es caro y requiere mucho trabajo en todas sus fases.

En cuanto al control económico, puede desarrollarse por departamento de mercancías o por clasificaciones. En el primer caso la tienda se divide en departamentos; entendiéndose por departamento cada tipo específico de mercancía, por ejemplo: latería en general, dulces y cigarros, productos congelados, productos para el hogar, etc., llevándose relaciones separadas por cada departamento por ejemplo: ventas, compras, inventarios, rebajas, gastos, etc. Si en la tienda se lleva el método de menudeo de control de existencias, se puede obtener un conocimiento continuo de la relación entre las existencias y ventas de cada departamento, de tal manera que cuando sea excesivo el volumen de existencias, puedan adoptarse medidas para reducirlo, disminuyendo las compras o estableciendo rebajas y promociones de las mercancías en exceso.

Por otra parte, cuando se lleva relación de todos los gastos de cada departamento, la dirección de la tienda podrá determinar si está produciendo beneficios o no. De esta manera, cada departamento se convierte en una pequeña tienda, quedando así al descubierto no solo si produce beneficios o no, si no que el análisis de sus inventarios, compras y rebajas va indicando la manera de obtener mayores ganancias. Aunque el control por departamentos puede constituir una gran ayuda sobre la idea de la tienda en general, las divisiones no son lo bastante exactas para desarrollar un control ciento por ciento eficiente; el comerciante sabrá quizá, que está percibiendo beneficios en el departamento de latería, pero ignora si las ganancias se deben a la venta de latas de pescado, de verduras, de chiles, etc.

Para una adecuada clasificación de mercancías debemos considerar los siguientes factores, para decidir hasta donde debe llegar dicha división.

- ¿Cuántos tipos de mercancías se rebajan?
- ¿Cuáles son sus distintos márgenes de ganancias brutas?
- ¿Cuáles son los distintos índices de movimiento de las mercancías?
- ¿Cuáles son las diferentes temporadas de venta de las distintas mercancías?
- ¿Cuáles son los distintos tipos importantes de las mercancías ofrecidas en un departamento?

Las consideraciones que se acaban de esbozar, determinarán si deben o no clasificarse las mercancías por los siguientes conceptos:

- a).- Tipo, por ejemplo: dulces y cigarros.
- b).- Tamaño, por ejemplo: escobas, cepillos de raíz, escobetas.
- c).- Peso, por ejemplo: bultos de azúcar, frijol, arroz, etc.
- d).- Precio, por ejemplo: latería de N\$10.00 a N\$15.00.
  
- e).- Material, por ejemplo: queso manchego, crema, mantequilla, yogurt, etc.

Con este plan se puede obtener un buen control económico ya que se da prioridad a los intereses de la tienda más que a los del consumidor y no es sino parte de un sistema de control.

## **5.- POLITICAS Y DETERMINACION DE PRECIO**

La fijación de precios para obtener utilidades, requiere un mejor conocimiento de los elementos que normalmente utilizan los comerciantes actualmente. Para establecer precios hace falta la intervención de muchos factores, de los cuales tiene una importancia determinante el control de las rebajas. La fijación de precios requiere el establecimiento de normas prácticas, acierto para cubrir gastos y reducciones, buenas estrategias y otros muchos elementos.

Si bien es cierto que la responsabilidad del detallista de abarrotes en la fijación de precios ha sido absorbida en gran parte por los fabricantes y otros distribuidores, quienes sugieren precios para la venta de sus productos, es cierto también que el detallista tiene cierta amplitud de facultades para variar el precio que vaya a fijar la venta de sus productos. Para mercancías que impliquen una consignación, la estimación del valor de éstas variará en el sentido de que al menudeo propuesto muchas veces carece de significación; también, es posible variar los servicios que se ofrecen con un producto y por lo tanto afectar el precio que finalmente pagan los distintos clientes, de tal manera que la responsabilidad final en la fijación de precios corresponde al detallista, así como para muchos artículos de "precio controlado" y, desde luego, para aquellos renglones de mercancías que se ofrecen en condiciones de libre competencia.

Existen ciertas normas prácticas adoptadas por casi todos los comerciantes, que deberían ser conocidas y comprendidas a fondo por el comerciante en abarrotes; algunas son opcionales, en cuyo caso solo una de ellas es adoptada por cada tienda, otras se ajustan mejor a

determinadas líneas de mercancías aunque no funcionan para otras. Ejemplo de la primera son la política de precios individuales y múltiple y de la segunda, la clasificación de precios y la fijación de un margen de ganancias brutas.

La política de precios adoptadas por la tienda de abarrotes y su meta de utilidad planeada, forma un esquema general dentro del cual deberán aplicarse los precios de la mercancía de la misma tienda, por útiles que sean estas normas en la práctica, no determinan el precio que se tenga que fijar a un artículo individualmente, ni garantizan que se obtendrá por él un precio determinado. Los precios individuales deberán determinarse evaluando o juzgando muchos factores a corto plazo incluyendo características especiales de demanda, precios de competencia, aspectos estacionales, y los esfuerzos de promoción que la tienda pueda hacer para una determinada mercancía, de tal manera que cualquier precio inicial es forzosamente un precio de prueba, como lo son los ajustes posteriores, y el precio obtenido es el que realmente está dispuesto a pagar el cliente.

## **5.1 NORMAS PRACTICAS DE LA TIENDA EN LA FIJACION DE PRECIOS Y REBAJAS**

Las normas que regulan el establecimiento de precios y rebajas deben tomar en cuenta las condiciones actuales del mercado, para que rindan buenos resultados, también son importantes los factores fundamentales a largo plazo del comercio de abarrotes, en beneficio del consumidor.

**Las normas prácticas o políticas de precios se relacionan con:**

- a).- Los contactos con el consumidor.**
- b).- Sus hábitos de compra.**
- c).- La fórmula que se siga.**
- d).- La competencia.**
- e).- La reputación que desee adquirir para la tienda.**
- f).- La estrategia que se adopte.**

**a).- Contactos con el consumidor:** Todos los consumidores aspiran a un trato justo y equitativo en cuanto a precios de los productos que compran, les gusta saber a qué puede atenerse respecto a los precios futuros y las prácticas para determinarlos en las tiendas en que compran. Para el comerciante, los precios y la política de precios que mejor convenga a sus condiciones son de la mayor importancia. La política de un solo precio o del mismo precio para todos los clientes en circunstancias parecidas, se ha hecho de uso universal, en contraste con la vieja política de precios variables, según la cual cada venta es el resultado del regateo sobre el precio.

Los supermercados con sus ofertas y operaciones de descuento, ha creado un nuevo grupo de consumidores mejor informados y más independientes debido a que este tipo de tiendas cuenta con un capital mucho más solvente que el de un minorista, lo cual le permite una publicidad más amplia, de mayores tiempos y de distintas variedades. La importancia cada día mayor del volumen para cubrir los gastos crecientes de las operaciones, ha estimulado también un retorno parcial a la política de precios variables. Las disposiciones prácticas para resolver esta

situación suelen ser siempre provisionales. Algunas tiendas han mejorado sus servicios, por ejemplo, contratando a dependientes bien preparados y tratando de mantener los precios en condiciones convenientes al cliente. En la mayoría de los casos el problema parece no estar resuelto satisfactoriamente, pero están haciendo hincapié en el "comercio equitativo", en las listas de precios y hasta en las peticiones que muchas veces se reciben por parte de los mismos clientes.

b).- Los hábitos de compra de los consumidores.- Otra norma práctica se refiere a las zonas o niveles de precios y a los precios específicos dentro de la zona. En la mayor parte de los distritos comerciales al por menor, se encuentran algunas tiendas en cada zona de precios altos, medianos y bajos. Es cuestión de conveniencia práctica el tener precios correspondientes a una, dos o tres zonas, así como el de uniformarlas en toda la tienda. El establecer líneas de precios o precios específicos para la misma clase de mercancía durante períodos considerables, es otro aspecto de conveniencia práctica. Si se decide por las líneas de precios ¿deberían establecerse las tres tradicionales dentro de cada zona de precios o aproximarse a ellas?

Anteriormente se consideraban convenientes las tres líneas de precios, en que se incluíran surtidos completos de mercancías y el hincapié que han hecho los comerciantes en el volumen de ventas, han dado como resultado cierto alejamiento de esta táctica original, algunas tiendas prefieren usar únicamente zonas de precios, dejando un margen flexible para mercancías y líneas individuales.

**Fórmulas para establecer los precios.-** Muchos comerciantes modestos ponen a sus mercancías precios que produzcan las ganancias habituales en este campo de los abarrotes, en tales casos deberán guiarse por su experiencia previa, muchas veces influenciada por métodos tradicionales de contabilidad.

Una táctica más nueva y probablemente más acertada, a largo plazo, es la de establecer un margen de ganancias en cada clase de mercancías, de conformidad con condiciones que se resuelvan en gastos necesarios y contribuciones a los beneficios totales. El comercio de abarrotes es una empresa de costos combinados, en el cuál deben manejarse mercancías de precios elásticos y cambiantes, para atraer a los clientes. Un promedio excesivo y una congelación de precios es de valor dudoso.

Otra fórmula difícil es la que se relaciona con una nueva fijación de precios o rebajas, su idea esencial de poner límites de tiempo a todas las mercancías es acertada; lo que puede discutirse es, si las rebajas deben ser el único procedimiento para lograr este objetivo pero en general, la táctica resulta demasiado rígida para la mayor parte de los comercios de abarrotes.

**d).- La competencia:** Una política tradicional de precios es la de establecer tres objetivos, entre los cuales se debe elegir uno:

- a).- De conformidad con los precios de mercado.
- b).- Por encima de ellos.
- c).- Por debajo.

En un extremo de la escala de precios están las tiendas económicas (Tiendas del ISSSTE), las cuales venden mercancías parecidas a las que tienen precios elevados en otras tiendas independientes. Cuando la fijación de precios es una medida general, estas tiendas brindan ahorros atractivos a los consumidores y desarrollan un alto volumen de ventas, sin embargo, la mayoría de los comerciantes independientes tratan que su nivel general de precios pueda responder a los de la competencia, cuando se consideran además los servicios y comodidades para el consumidor. De cualquier manera el problema principal es determinar los "precios de mercado", porque ellos comprenden mucho más que la mercancía misma.

e).-La reputación que se desea: Los pioneros de cualquier tienda de la localidad, han tratado de ganar fama de vender a los precios más bajos de la localidad. Al correr el tiempo, muchos de ellos han perdido esta ventaja en cuanto a los precios, ya que los supermercados y las grandes tiendas de autoservicio tienen el potencial de ofrecer mayor variedad de productos a menor precio, con mayor calidad, presentación y atención al cliente.

f).- La estrategia: La cuestión de la "terminación" de los precios, es decir, si se deben poner precios fragmentarios o redondos a las mercancías, debe ser objeto de estudio detallado por muchas tiendas en lo relativo a políticas de precios. Pueden ser factores importantes la psicología de los precios, la categoría de los clientes, las zonas de precios, la clase de distintas mercancías y la manera de pensar de la dirección de la tienda.

Muchas veces es conveniente una política de precios múltiples, como la de ofrecer artículos al dos por uno generalmente, sin declarar el precio por la unidad. Esta estrategia ha dado muy buenos resultados a los supermercados y posiblemente también los podría dar a las tiendas de abarrotes.

## **6.- PROMOCION DE VENTAS**

Si se requiere que prospere y aumente sus ventas una tienda de abarrotes debe impulsar a los clientes potenciales a comprar. El público consumidor muy bien puede ahorrar su dinero, gastarlo en otras tiendas o emplearlo para otros fines. La tienda puede ofrecer una gran variedad de mercancías y servicios para satisfacer todos los caprichos posibles del cliente y, sin embargo, no percibir beneficios compensadores, por falta de una promoción eficaz de ventas. El comercio abarrotero, se presta a la competencia más intensa, por la misma naturaleza y semejanza de los productos que ofrece. Si consideramos que el consumidor moderno es independiente y le gusta escoger, corresponde a la promoción de ventas atraer a ese grupo de clientes en potencia.

Para comprender y utilizar satisfactoriamente la promoción de ventas, debemos definirla como una función que tiene por objetivo principal estimular las ventas, tanto en el momento actual como en el futuro.

La promoción de ventas tiene tres propósitos fundamentales: comunicar, convencer y competir. Tales propósitos deben identificarse y entenderse claramente en cualquier esfuerzo promocional, si se requiere sobresalir en el campo comercial y llevar al negocio a un rápido crecimiento.

## **6.1 FUNCIONES DE LA PROMOCION DE VENTAS**

Además de la finalidad básica de incrementar las ventas y asegurar la continuidad de la empresa, la promoción de ventas al por menor tiene numerosas funciones específicas. A continuación exponemos las más importantes y usuales, consideradas desde dos puntos de vista: el de la tienda individual y el de las tiendas del ramo.

a).- Estimular las ventas de artículos especiales: Pueden ser mercancías conocidas o nuevas. A la tienda le puede convenir aumentar las ventas por un gran número de razones, entre ellas, el margen de ganancias brutas, distribuir marcas de importación, atraer clientela, reducir las devoluciones y ajustes, evitar las rebajas de precios, fomentar las relaciones con las firmas vendedoras, incrementar el propio prestigio, añadir una mercancía nueva, hacer frente a la competencia, perfeccionar la organización interna o mejorar los aspectos de personal y presentación. Tratándose de nuevos productos la promoción de ventas debe activar su aceptación por parte de los clientes.

b) Evitar las fluctuaciones en las ventas: Son por todos conocidas las grandes diferencias que hay en el comercio al por menor por temporadas, meses, días y hasta horas. La aplicación de la promoción de ventas tiende a reducir algunos de estos extremos de ventas. La experiencia y la investigación han demostrado que algunas de estas fluctuaciones en la influencia del público, se deben a las necesidades y forma de vida de los consumidores, pero muchas son consecuencia del hábito o la costumbre, intensificadas por las mismas normas promocionales de las tiendas. Muchas causas mencionadas anteriormente, no son tan rígidas como creen algunos

comerciantes, muchas son susceptibles de cambios, si se sabe modificar la motivación del consumidor.

Considerando la gran cantidad de gastos totales relativos fijos, una tienda haría bien en tratar de nivelar las grandes fluctuaciones que se presentan en sus ventas, razón por la cuál es un punto importante dentro de la promoción de ventas establecida por cada una de las tiendas, y le permitirá también competir al mismo nivel que las tiendas de los alrededores.

c) Mantener su índice de empleo ante la posible declinación de la demanda: La gente tiende casi siempre a reducir sus gastos en mercancías cuando disminuyen sus ingresos o en periodos como el actual, con una inflación constante y de una recesión tremenda la cuál ha desestabilizado al país y que por consecuencia lógica ha repercutido no sólo en las tiendas de abarrotes sino también en el resto de los negocios, además se debe mencionar otro punto muy importante que es el desempleo, a pesar de ésto el tener una buena promoción de ventas puede permitirnos contrarrestar esta tendencia, como en cierto modo lo muestran las grandes tiendas de autoservicio que no obstante esta situación, siguen atrayendo a los clientes con ofertas en casi todas sus mercancías.

d) Hacer frente a una competencia mútua o de expansión: Muchas tiendas han concentrado por primera vez su atención en el fomento de sus ventas cuando se han establecido cerca un competidor. Otros fenómenos que se han presentado, implican esfuerzos para hacer frente a nuevos tipos de competencia como, descuentos, diversificación comercial, técnicas nuevas de menudeo y la rivalidad entre las industrias proveedoras.

Siendo la diversificación del comercio otra manifestación del nuevo negocio dinámico y competitivo, pocos tipos de tiendas al por menor se han visto inmunes a ésto. En casos así, la intensificación en la promoción de las ventas puede hacer frente a los nuevos competidores, haciendo especial incapié en las "compras por los ojos", en la reducción de precios, en utilizar envases más pequeños y atractivos, en dar más rapidéz al servicio de ventas y en desarrollar una publicidad en cooperativa con las tiendas del ramo.

En el comercio actual, donde tan viva es la competencia, han surgido las campañas desarrolladas por las tiendas más antiguas para mover las distintas líneas de mercancías; esto es competencia en acción. Los comerciantes que estén perdiendo tienen su mejor oportunidad para recuperar terreno, por medio de una inteligente promoción de ventas, la cual supone mucho más que la mera intensificación de sus anuncios.

e) Reducir el total de gastos: La mayor parte de la promoción de ventas exige ciertos gastos, pero otro tanto ocurre con las diversas actividades comerciales. En el menudeo moderno, el volúmen es un factor principal de las ganancias; sin embargo, muchas tiendas no saben aprovechar plenamente sus ventajas. El comerciante que esté instalado en un buen lugar puede ganar beneficios modestos sin tener que anunciar, es cierto, pero con una publicidad eficaz, aunque le implicase mayores gastos, podría aumentar sus ventas y el margen de sus ganancias brutas pueden muchas veces traducirse en mayores beneficios y en la reducción de gastos totales.

Cuando una tienda no puede aprovechar al máximo sus ventajas potenciales, resulta conveniente desarrollar una promoción eficaz de sus ventas, como la gran solución para disminuir gastos y aumentar ganancias.

Una forma distinta de intensificar el volumen comercial de una tienda para reducir sus gastos, consiste en estimular las ventas de mercancías que permitan más ganancias, si consideramos que muchas veces hay diferencias considerables entre las líneas de mercancías de una misma tienda en cuanto a ganancias o exceso de beneficios sobre los gastos directos.

f) Reducir las rebajas en los precios: Este objetivo suele pasarse por alto, por la costumbre tan extendida de organizar una promoción de ventas para mover mercancías que ya han sido rebajadas, esto parece ilógico, pero es cierto que pueden evitarse o por lo menos reducirse. Muchas veces las rebajas son una hábil promoción de ventas de los artículos afectados.

g) Simplificación de las existencias: Dentro de este rubro se debe tener mucho cuidado, ya que el adquirir grandes cantidades de artículos de moda pueden ocasionar problemas a futuro, ya que las ventas de las tiendas de abarrotes son en su mayoría artículos perecederos, esto exige un mayor control de inventarios así como una adecuada promoción de ventas que permita una rápida rotación de mercancías.

h) Conquistar nuevos clientes y grupos de consumidores: Toda tienda que aspira a continuar operando con ventas satisfactorias, necesita estar trabajando sobre la promoción que va a ofrecer para adquirir nuevos clientes que sustituyan a los que por alguna causa ya no puedan

seguir surtiendo, tal es el caso de las familias que cambian de residencia. Además hay que tener en cuenta todas las posibles causas por las cuales podamos perder clientela, como pudiera ser la ubicación de otro establecimiento que acapare parte de nuestra clientela.

i) Aprovechar alguna oportunidad o tendencia: Este es el caso de las fechas conmemorativas en las que se acostumbra consumir "artículos de momento", temporadas dentro de las cuales se debe pensar seriamente en incrementar el volumen de ventas, y por consecuencia lógica las ganancias. Un dirigente agresivo y audaz no puede, ni debe, dejar pasar estos días en blanco.

## **6.2.- METODOS Y CANALES DE PROMOCION**

Cualquier objetivo de una promoción de ventas puede lograrse por medio de uno o más procedimientos y canales, de esta forma, ellos mismos pueden llevar a cabo numerosas finalidades, siendo ejemplo notorio de ello los anuncios.

Resulta conveniente agrupar las técnicas promocionales en externas e internas.

Principales métodos externos: A este grupo pertenecen: los anuncios, la publicidad (tanto oral como la desarrollada por los medios de difusión) y ciertos aspectos de promociones

para la comunidad que necesitan mejora, como servicios de transporte y estacionamiento, reparación y modernización de calles y aceras, etc.

El anuncio consiste en la presentación de un mensaje de manera impersonal o a través de los medios de difusión aceptada y pagada por un patrocinador.

Algunos anuncios o elementos del proceso anunciador pueden exhibirse en la tienda o distribuirse desde ella, por ejemplo, en forma de circulares. De ordinario, los anuncios y la publicidad del comercio son principalmente externos, es decir, no funcionan dentro de los locales de la tienda.

A continuación se describe un inventario de las actividades que se pueden presentar dentro de una promoción de ventas y que participan de su nombre, es decir, son promociones. El comerciante puede escoger de entre sus conceptos, aquellos que le beneficien más para el tipo y tamaño de la tienda.

#### **a) ANUNCIOS**

- Periódicos.
- Otras publicaciones.
- Anuncios directos por medio de boletines.
- Radio.
- Anuncios al aire libre.

**-Regalos.**

**b) EXPOSICIONES**

**-En escaparates.**

**-Interiores.**

**-Rótulos interiores.**

**-Exhibiciones especiales con payasos, muñecos, etc.**

**c) PUBLICIDAD PARA FINES CONCRETOS**

**- Aspectos y tracciones de mercancías especiales.**

**- Publicidad en la prensa.**

**- Exhibiciones de productos nuevos.**

**d) SERVICIOS PARA AYUDAR A COMPRAR AL CLIENTE**

**- Circulares con ofertas del día.**

**- Servicio de compras personales.**

**- Servicios de entrega.**

**- Mostrador.**

**e) SERVICIOS AL CLIENTE**

**- Envoltura de paquetes.**

**- Ajustes.**

**- Servicios informativos.**

- Devoluciones y cambios.

f) Adiestramiento y preparación de los empleados que estén en contacto directo con los clientes durante la venta.

Se han incluido todos estos factores en una sola lista, no pretendiendo que todas estas actividades deban centralizarse en una sola tienda, sino con el propósito de "hacer algo" para coordinar todas esas actividades en cada tipo determinado de promoción de ventas.

**PRINCIPALES METODOS INTERNOS:** Suelen adoptarse numerosas técnicas promocionales dentro de la tienda que son fundamentalmente de carácter interno. Ejemplo de esto es el método llamado de "venta visual", porque en realidad entra por los ojos, a este tipo pertenecen las exposiciones, los letreros, las etiquetas y otros procedimientos parecidos; también pueden pertenecer a este tipo de técnicas, la selección de un buen personal de ventas, las demostraciones objetivas y exhibiciones, las ventas especiales, los artículos o campañas particularmente organizadas para atraer clientes y los sellos comerciales y premios.

**MERCADO VISUAL.-** Esta expresión significa que debe presentarse la mercancía con la debida información de rótulos, etiquetas o letreros, de tal forma que la venta quede casi hecha con la inspección personal del cliente y el atractivo exterior del artículo. Generalmente, el mercado visual reviste la forma de exposiciones abiertas, autoselección o autoservicio, pero no se debe limitar a estos tipos de facilidades nada más; también las exposiciones en escaparates.

anaqueles y vitrinas constituyen el mercado visual, aún cuando se utilicen los servicios de algún empleado.

Puede utilizarse el mercado visual para dar forma a la tienda, especialmente a su título, lema, servicios, y también a algunos de sus productos. En la observación directa que se ha hecho de las tiendas abarroteras, tal vez éste sea el aspecto más importante para atraer a la clientela a este tipo de establecimientos.

Dentro del mercado "institucional", o sea, el destinado a acreditar el establecimiento, pueden utilizarse envases o envolturas distintivas, e imprimir el nombre y lema de la tienda, hasta en los anuncios que se guardan dentro de la tienda, sería recomendable poner siempre el nombre y lema del negocio, pues el efecto psicológico de la repetición de éstos, cada vez que se lee un anuncio, es de valor considerable. Como suelen decir los norteamericanos, "maestros del negocio" los clientes muchas veces "compran en el escaparate" y más tarde se deciden a comprar lo que vieron antes expuesto.

La exhibición de la mercancía se ha convertido en una especialidad comparable con la de los anuncios, debiéndose interesar principalmente por el lugar e importancia que ocupan en el interior de la tienda además, con las exposiciones de escaparate, se aprovecha la circulación de clientes potenciales por fuera de la tienda y, si están bien organizadas, invitarán a los viandantes a entrar en ella.

## **7. RELACIONES CON LOS CLIENTES**

Los consumidores comprenden toda la población. Las personas que compran, o sea, los clientes de la tienda, generalmente son los más conocidos por los minoristas en abarrotes, pero ocurre que la mayor parte de estos conocen muy superficialmente a sus mismos consumidores, en estas circunstancias, el establecimiento no suele estar preparado para desarrollar una administración más eficaz de ventas.

La creencia de los clientes de que van a recibir mejor servicio en determinada tienda es lo que los lleva principalmente a un establecimiento, cuyo atractivo fundamental no sólo sea el gran surtido de mercancías y lo bajo de los precios, sino también la atención esmerada por parte del personal de ventas.

De lo anteriormente expuesto se pueden derivar dos entes fundamentales dentro del comercio de los abarrotes: por una parte, el cliente o como se le ha denominado últimamente "la persona más importante" y, por otro lado el dependiente, ambos forman y cimán las relaciones de venta en este tipo de negocios y de ahí la necesidad y el contenido de este capítulo.

**"El cliente" y "el dependiente" en las tiendas de abarrotes.**

## **7.1. EL CLIENTE**

Debe invitarse a los clientes a entrar a la tienda por medio de los diferentes medios de promoción expuestos anteriormente, en el capítulo de Promoción de Ventas, pero sea cuál fuere el motivo de que haga allí acto de presencia, desde que llega debe tratársele con todo género de cortesía, dándole facilidades e induciéndolo por todos los medios posibles a comprar y, lo que es más importante todavía, a que regrese a la tienda para realizar compras futuras.

El fundamento esencial para hacer un cliente es que se retire satisfecho, la satisfacción empieza con el servicio y termina al completar las mercancías sus ciclos de vida. El servicio comprende muchos aspectos, además del que ofrece el dependiente, el servicio de entrega a domicilio, el servicio de crédito, el servicio de ventas por teléfono, etc. son servicios que pueden redituar excelentes beneficios en este tipo de negocios. Quizá haya un excelente surtido de mercancías en determinada tienda pero, a pesar de ello, puede ir perdiendo la simpatía de la clientela por las deficiencias o inexistencias de los servicios mencionados.

El comprender la relación existente entre la satisfacción del consumidor y el volumen de ventas, no solo inducirá al comerciante a documentar a sus empleados en el conocimiento de las mercancías y sus conveniencias, sino a asegurarse también de que se ofrezcan al público únicamente artículos de buena calidad por el precio estipulado.

Debe inculcárseles a los dependientes de la tienda que las ventas realizadas a base de la información que den al cliente y de lo satisfecho que quede con la mercancía, ganarán sus

simpatías y constituirán un factor importante para atraerse nuevos clientes y no sólo para conservar la clientela actual.

Existen muchas clases de clientes, una es la de aquellos que van derecho a la tienda y esperan ser tratados por el dependiente de la misma manera escueta y directa; otra es la del jovial y simpático a quién le gusta ser tratado de modo más amistoso, por eso no le gustarán las formas y el estilo de negocios que busca el primero; otra puede ser, por ejemplo, una señora reservada y elegante que únicamente desea un trato cortés. Por eso, el dependiente debe situar en seguida a un comprador o compradora en alguno de los diferentes tipos de clientes y tratarlo acorde con las características de la persona. Este talento discriminador constituye un valor singular para la venta en este tipo de negocios, una equivocación en el enfoque puede arruinar la venta desde el primer minuto y un saludo a destiempo o fuera de tono puede enfriar el interés del comprador. Las diferencias que existen entre los clientes, permite dividirlos en grupos a efectos puramente comerciales.

Contribuirá notablemente a aumentar las ventas, el conocimiento de los diferentes tipos de clientes que visitan todas las tiendas y que se mencionan a continuación:

a) El titubeante.- Este tipo de cliente gasta mucho tiempo en decidirse a comprar; el empleado que le atiende, debe hacerle concentrarse en las mercancías y precios que le presente, para lograr venderle.

b) El que duda entre diversos artículos.- La mejor manera de tratar a esta clase de consumidores, consiste en seleccionar un artículo que reúna, a criterio del dependiente, todas las cualidades necesarias para complacerle y después poner toda la energía y vigor posible en la venta.

c) El cliente de mal carácter.- Este individuo se busca problemas y quiere discutir por cualquier motivo, hay que tratarlo con tacto, porque se molesta aunque no haya la menor razón para ello. Debe ponerse mucho cuidado en la presentación que se haga de los artículos y sus precios.

d) El de buen carácter.- No se crea que se le puede vender tan fácilmente como parece indicar el título. Se trata de un cliente que se sonríe ante los esfuerzos del dependiente por vender y suele tomar a risa los detalles que se le dan. El dependiente tiene que sonreírle también, aunque muchas veces le cueste trabajo, ya que esto le ayudará a rematar la venta.

e) El escéptico.- Este individuo pone en tela de juicio cuanto se le dice, por eso, es preciso mostrarle cifras y datos de peso. Si estos datos se saben exponer, se logrará un cliente y un amigo.

f) El discutidor.- A este tipo de cliente le encanta discutir, para demostrar la habilidad dialéctica que tiene, cierto barniz de polémica le agrada siempre; pero el dependiente deberá siempre observar una gran prudencia en las afirmaciones que formula, porque se le puede escapar algo que dé pie a una discusión, en cuyo caso hay peligro de perder la venta.

g) El cliente de pocas palabras.- Es uno de los tipos más duros de convencer, no hay manera de despertar su interés con las cosas que se le digan, el dependiente debe estudiarlo a fondo, y hablar menos con él que con cualquier otra clase de comprador.

h) El consumidor técnico.- Suele ser un profesional. ¡De nada valdrá hacer conjeturas sobre la realidad de la mercancía y sus ventajas! El dependiente tiene que saberse muy bien su lección y hablar con conocimiento de causa.

i) El cliente que jamás dice que sí.- Muchos compradores quedan convencidos, pero no son capaces nunca de decir "sí", a este tipo de persona, la mejor manera de tratarla es haciendo el dependiente de consumidor y vendedor al mismo tiempo. En cuanto note que ha despertado en el cliente el suficiente interés y cree que la mercancía le va a gustar sin duda alguna, le preguntará: "¿ Se lo envío, o se lo va a llevar?" o bien "¿ Se lo anoto en su cuenta o lo paga?". Con una de estas frases suele cerrarse la venta en situaciones así.

j) El mirón.- Este es el tipo que más abunda y al que con más frecuencia tiene que atender el empleado de ventas. Si se le sabe llevar con naturalidad, el mirón siempre puede convertirse en comprador efectivo. El sistema consiste en no hacerle caso a su frase de "solo estoy mirando" y proceder a enseñar las distintas clases de mercancías e informarle sobre ellas, haciéndolo así, frecuentemente se habrá realizado una venta antes de que el visitante se aleje del mostrador.

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

**Estados de Animo del Cliente.-** De ordinario, el cliente compra no sólo para obtener el máximo posible del valor de su dinero sino porque le gusta comprar, además, cuando sale de compras, generalmente está en uno de estos tres estados de ánimo:

a) Quizá busque un artículo concreto y sepa exactamente lo que quiere. Entonces procederá con cuidado y detenimiento para no comprar otra cosa o algo que se le parezca. Suele estar concentrado en adquirir lo que anda buscando y no tiene la mente abierta para realizar otra compra.

b) Puede tener sólo una idea vaga de lo que quiere, en este caso le prestaría incalculable ayuda un dependiente bien preparado. Generalmente, el consumidor tiene muchas cosas que preguntar y está dispuesto a escuchar un consejo, siempre que el empleado que se lo dé merezca su confianza. En estos casos, la habilidad y el talento para vender contribuyen a ganar clientela y a poner una base sólida para su futura expansión comercial. Se calcula que más del 40% de los consumidores que entran en una tienda, pertenecen a esta categoría. Este gran porcentaje demuestra que hay necesidad urgente de preparar debidamente a los empleados de ventas.

c) Puede ocurrir que no comprenda claramente la necesidad que tiene de adquirir algún artículo, cuando sale de compras. Esta necesidad no se le presentará hasta que le haga ciertas indicaciones algún dependiente o él mismo tome el artículo expuesto en la tienda. Cuando se reconoce que abunda este tipo de cliente, se comprende lo importante que son las sugerencias y las exposiciones de mercancías, para realizar una venta.

## **7.2.- EL DEPENDIENTE**

La tarea del dependiente no empieza ni termina con la venta. En cada contacto que tenga con el cliente antes, durante y después de la venta, debe prestarle servicio eficiente y tratarlo con cortesía y amabilidad. A continuación se enumeran las atenciones que debe prestar el empleado de ventas al cliente:

### **Durante la Venta:**

- Proporcionarle información verídica de los diferentes productos.
- Prestarle servicio rápido y cortés.
- Proporcionarle la mercancía y precio que el cliente necesita.
- Poner entusiasmo en la conversación con el cliente.
- Ayudar al cliente a resolver su problema de compra; tener paciencia.

### **Después de hecha la venta:**

- Mostrar apreciación por la compra.
- Tratar con cortesía al cliente, cuando se retira; manifestarle que ha hecho una buena compra.
- Hacer rápidamente los ajustes o cambios que fueran necesarios.

Un servicio eficiente requiere de muchas cosas; supone una preparación a fondo para vender, el conocimiento de la mercancía y su localización, el conocimiento del funcionamiento de la tienda, de los puntos y aspectos que hay que hacer valer en la venta y de cómo hay que

llevarla a cabo. El conjunto de cualidades que debe tener un dependiente es de lo más importante para desarrollar con éxito su función. La idea esencial que se forma el cliente de una tienda suele basarse en su contacto con los empleados de la misma, el consumidor suele mirar con ojos críticos al dependiente masculino o femenino que le atiende, por eso, éstos deben poner mucho cuidado en la impresión que producen con su aspecto exterior, su trato con el cliente y la presentación de la mercancía. Una de las cualidades que deben poseer los dependientes consiste en una personalidad "simpática", esto atrae al cliente y le inspira confianza en la tienda y en la mercancía que vende. La "personalidad simpática" en las tiendas comprende principalmente los siguientes factores:

- a) Forma de vestir adecuada al trabajo que se desarrolla.
- b) Una presencia agradable y
- c) Una combinación de las siguientes cualidades: entusiasmo, sinceridad, paciencia, tacto, auto-control, cortesía, amabilidad, prontitud, memoria, simpatía e iniciativa.

Pero lo más importante quizá en un dependiente es, el conocimiento de la naturaleza humana y el deseo de servir al cliente.

Todo cuanto se diga respecto a la importancia del contacto inicial de un dependiente con el cliente será poco, se cree que una de las razones por las cuales tantos consumidores prefieren una tienda pequeña es que el propietario, o el empleado que están detrás del mostrador, los reciben con interés y tienen la gracia de saludarles por su nombre en forma verdaderamente amistosa y cordial.

**Lo que necesita saber el dependiente.- Para poder mostrar rápidamente la mercancía al cliente y despertar su interés por ella, el dependiente debe conocer claramente los siguientes datos:**

- a) Localización de la mercancía.**
- b) Existencias disponibles.**
- c) Sus cualidades y usos, y saber dar un consejo acertado sobre estos puntos.**
- d) Adivinar o intuir cuáles son los aspectos que debe subrayar de la mercancía.**
- e) Capacidad de contestar a sus objeciones.**
- f) Conocimiento de los precios.**

**Función de la sugerencia.- Muchas líneas de mercancías en este tipo de negocios, dan margen para las llamadas "ventas por sugerencia". El dependiente siempre puede recomendar al comprador que lleve uno o más artículos para algún caso de emergencia. Las tiendas progresistas deben y pueden ayudar a sus empleados a utilizar las sugerencias en sus transacciones. El dependiente puede contribuir a una buena venta, haciendo al consumidor alguna de las siguientes sugerencias:**

- Mejor calidad o mercancía más cara.**
- Mercancías parecidas o asociadas.**
- Algún artículo nuevo.**
- Mercancía de temporada.**
- Artículos para ocasiones especiales ( Navidad, Semana Santa, etc.)**
- Un artículo afín o parecido.**
- Artículos especiales o anunciados para su liquidación.**

**- Nuevas aplicaciones de la misma mercancía.**

**- Objetos baratos de uso diario, etc.**

**Cualquiera de estas sugerencias puede aumentar el total de la venta y redundar en beneficio de la tienda, pero el servicio al cliente será siempre el motivo principal de cualquier venta o sugerencia.**

## **8. ADMINISTRACION GENERAL**

En las condiciones actuales de competencia, la buena operación de una tienda de abarrotes sea grande o pequeña, requiere de una administración dinámica y no pasiva. Una administración dinámica es la que hace todos los esfuerzos posibles para mantenerse al tanto de los más importantes sucesos internos y condiciones externas, cuyo desarrollo puede afectar al negocio, y al encontrar algunos poco satisfactorios o adversos a los propios intereses del negocio, emprender la acción correctiva adecuada antes de que la situación se vuelva más seria. Por otra parte, una administración pasiva será aquella que trate de cerrar los ojos ante tales sucesos, y tome medidas sólo cuando sea indispensable hacer algo.

Los responsables de las operaciones de una tienda no sólo deben contar con información precisa sobre lo que ha sucedido y lo que está sucediendo, sino que también deben juzgar los efectos de los probables eventos futuros sobre todos los aspectos de operación de su negocio, finalmente, y esto es de la mayor importancia, deberán emprender la acción adecuada para enfrentarse a tales eventos. Las conclusiones que se tomen con base en los informes y estimaciones futuras, tendrán que ser forzosamente distintas, como también lo serán las decisiones acerca de las medidas a tomar.

El tamaño creciente de las tiendas de abarrotes, la mayor complejidad de sus operaciones, el aumento de tipos y cantidad de riesgos y la necesidad de delegar en los subordinados un mayor número de responsabilidades en el desarrollo de las actividades más importantes de la tienda, hacen imperativo que la gerencia emprenda una mayor planeación y

adopte métodos más modernos para el control y coordinación de sus operaciones. Las tiendas de abarrotes no requieren tantos ni tan formales procedimientos de planeación ni sistemas de control como las grandes tiendas de supermercados, pero si requieren un mayor número de técnicas administrativas modernas.

Si los dirigentes de estas tiendas definen sus políticas más claramente y adoptan los procedimientos de operación "estandar" disponibles, marcarán normas más objetivas para juzgar sus ejercicios y progresos, dedicando mayor tiempo al análisis e interpretación de las condiciones externas e internas que afectan sus operaciones, esfuerzos y tiempo aprovechándolas con mayor eficiencia y economía, de lo que actualmente se hace.

### **8.1 CONTROL DE GASTOS**

El beneficio neto de una operación es la diferencia entre el margen de ganancias brutas y el total de gastos. Puede lograrse un margen mayor de ganancias brutas para cubrir los gastos de operación por medio de precios más bajos en las compras de mercancía, ventas mayores, precios más altos de ventas, rebajas mayores y distintas combinaciones de estos factores.

Para controlar los gastos, es preciso identificarlos, calificarlos, clasificarlos, medirlos y valorarlos, de conformidad con algún criterio o patrón, e iniciar a tiempo la acción conveniente para asegurar el control de los mismos.

Con un simple conjunto de relaciones que muestren los totales de gastos, ventas y márgenes de ganancias brutas, se puede averiguar si ha habido beneficio y en que cuantía. Además de que estén aumentando las ventas y los beneficios, se necesita establecer alguna comparación para valorar los resultados.

Los beneficios modestos podrían ser satisfactorios para los propietarios de una tienda pequeña, pero difícilmente les resultarían así, si se enterasen de que otros comerciantes en condiciones similares estuvieran percibiendo ganancias mayores.

En las tiendas de abarrotes no suele haber especialistas encargados del control de gastos, ni presiones de la alta gerencia para que éstos no excedan los límites fijados. Estas tiendas no necesitan los sistemas complicados de control que tienen las grandes tiendas de supermercados o cadenas comerciales pero, en todas ellas, sean del tamaño que fueren, existen las mismas necesidades básicas.

De lo más importante para el comerciante en abarrotes es que haya un departamento de mercancías, similares a los utilizados en los supermercados y después, cargar los gastos a cada departamento de mercancías, para poder planear los debidos márgenes de ganancias mínimas, impulsar los departamentos que produzcan los mayores beneficios y analizar los demás, para tomar las decisiones más oportunas al respecto.

En el ramo de los abarrotes sólo se distinguen unas cuantas categorías de gastos, los cuales suelen ser los sueldos, los seguros, y otros por el estilo. Entre los problemas especiales de

estos comerciante, está el cotizar los gastos implícitos a su justo valor, como los sueldos de los empleados, el alquiler del local, el interés de la inversión y, sobre todo en mercancías, la depreciación de bienes materiales de la tienda y las reservas para impuestos y seguros.

Otra advertencia importante, que debe tenerse en cuenta, es realizar comparaciones frecuentes de los gastos de la tienda con los promedios del ramo, después, emprender alguna acción constructiva en relación con los gastos que estén fuera de línea, es aquí donde es preciso recordar que los índices de gastos pueden modificarse favorablemente de tres maneras fundamentales:

- a) Aumentando el volumen de ventas
- b) Adoptando métodos de operación menos caros para sustituir los antiguos
- c) Haciendo economía de diversa índole

Generalmente debe obtenerse por una combinación de estos tres factores.

Al analizar los gastos, es conveniente tomar en consideración el movimiento de las mercancías y la manera en que es utilizado el espacio disponible para las mismas. Según los índices estándar, las mercancías deben moverse de forma que el comerciante "pueda ver" lo que tiene en existencia; por ejemplo, si es conveniente adoptar un índice de rotación más alto, puede determinarse con un índice mayor de ventas y el mismo promedio de inventario, reduciendo de esta manera la mayor parte de los gastos, como alquiler y personal. Con un inventario más pequeño deben reducirse las erogaciones por impuestos, seguros, costos de manejo, depreciación y rebajas.

Las economías verificadas en el espacio disponible podrían traducirse en disminuir cualquier exceso, en un mejor mercado visual, en un arreglo más eficiente del establecimiento, etc. En cada caso deberá estudiarse si los recipientes de mercancías, anaqueles, mostradores y material por el estilo constituyen una economía o un derroche.

## **8.2. SERVICIOS BASICOS**

Aunque existen ciertas funciones esenciales del comercio de abarrotes, los servicios básicos pueden ser diferentes en las distintas tiendas, por aspectos de tamaño, ubicación, tipos de clientela, etc.

El primer paso importante en una tienda consiste en determinar con exactitud qué servicios son los básicos y funcionales para su clientela. La razón fundamental de prestar servicios al cliente implica complacerle, aún después de haberse hecho la venta, con el propósito fundamental de atraer nuevos consumidores a la tienda. Tal decisión supone además determinar aquellos otros servicios que puedan satisfacer a un número apreciable de clientes que estén dispuestos a pagar más por tales servicios. Los factores que, concretamente, influyen en las normas adoptadas en cuanto a esto, son los siguientes:

- a) El tipo de mercancía que se venda y el volumen de la venta.
- b) El tipo de clientela y los objetivos comerciales y normas prácticas de la tienda. Estos dos factores se relacionan directamente entre sí, porque la clase de clientela que quiere conquistar la tienda determina en gran parte sus técnicas de ventas.

- c) La localización de la tienda.
- d) La competencia.
- e) El tamaño de la tienda y sus recursos económicos.

### **8.3 DOCUMENTACION RELATIVA A LA VENTA**

El sistema de tramitación de las ventas debe responder a las necesidades de cada tienda; proporcionar al establecimiento información esencial para el registro inmediato y exacto de sus ventas y la inspección de las mismas, comprobar que la tienda recibe efectivamente la cantidad que supone cada venta, instalarse y mantenerse en un costo razonable, y tener la sencillez necesaria para ser utilizado rápidamente por el personal de ventas. A continuación se ennumeran cuatro criterios fundamentales que deben tenerse presentes al planear un sistema de ventas:

- a) Protección.- Debe idearse y utilizarse el sistema, de manera que haya un alto grado de protección en el registro exacto de sus ventas.
- b) Flexibilidad.- El empleado de ventas debe apoderarse fácilmente de los distintos tipos de transacciones que realiza el establecimiento.
- c) Sencillez.- Es preciso que pueda ser fácil, exacta y rápidamente manejado por los dependientes, el cajero y demás empleados que lo utilicen.
- d) Economía.- El costo original debe ser el más bajo posible, el sistema debe estar organizado de forma tal, que pueda obtenerse la información necesaria con la mayor eficiencia y economía posible.

## **9. TRABAJO DE CAMPO**

En la elaboración de este Seminario de Investigación, la información obtenida va directamente encaminada al análisis y desarrollo de los diferentes aspectos administrativos de las tiendas de abarrotes.

Para obtener la información necesaria en cuanto a las características, funciones y proyecciones administrativas de este tipo de comercios, se consideró necesario enfocar esta investigación hacia aquellos elementos que integran principalmente éste círculo comercial: el comerciante y el cliente. Para tal fin se aplicaron dos cuestionarios, uno para los abarroteros y otro hacia aquel elemento que da vida y decide el éxito o el fracaso de cualquier comercio: el cliente.

El cuestionario que se aplicó a los abarroteros fue elaborado con preguntas de carácter proyectivo.

El cuestionario para los clientes contiene preguntas directivas que proporcionan los datos que se estima revelan los hábitos, gustos, anhelos y características del mismo.

El cuestionario se aplicó a 20 tiendas de abarrotes distribuidas en la ciudad de Saltillo, Coah. las cuales fueron seleccionadas como las más representativas de este tipo de comercios. Para efectos de una selección de información con respecto a los diferentes tamaños de tiendas, se efectuó la muestra considerando la siguiente clasificación:

a) Clasificación "A"; capital mayor a N\$100,000.00, con ventas mayores a N\$200,000.00 anuales y con más de cinco empleados.

b) Clasificación "B", capital menor de N\$100,000.00 y mayor a N\$25,000.00, con ventas menores a N\$200,000.00 anuales y con menos de cinco empleados.

c) Clasificación "C", capital menor de N\$25,000.00, con ventas menores a N\$50,000.00 anuales y con uno o dos empleados.

En las entrevistas, se guió y encaminó al entrevistado hacia los objetivos establecidos en cada una de las preguntas de los cuestionarios, con el fin de evitar desviaciones o malas interpretaciones en cada una de las preguntas, pudiendo así determinar el grado de veracidad de la información obtenida.

#### **9.1 LA PRUEBA PILOTO DE LOS CUESTIONARIOS**

La prueba piloto de la encuesta comprende la aplicación de los dos cuestionarios en tres tiendas de abarrotes, que por sus características de ubicación y tamaño han sido seleccionadas como las más representativas dentro de la clasificación que se ha realizado con anterioridad. Tal distribución comprendía:

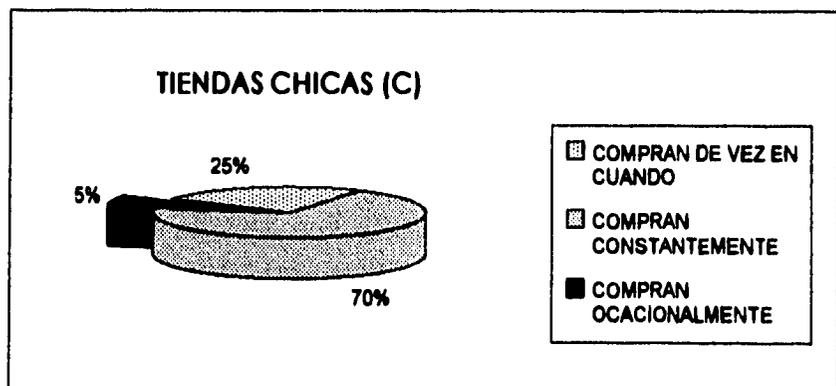
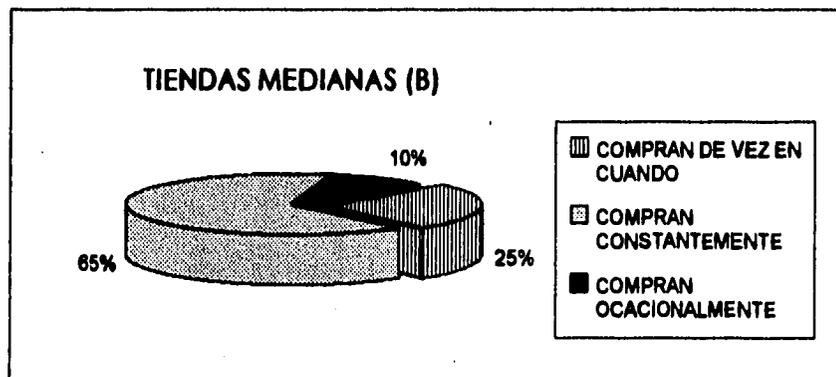
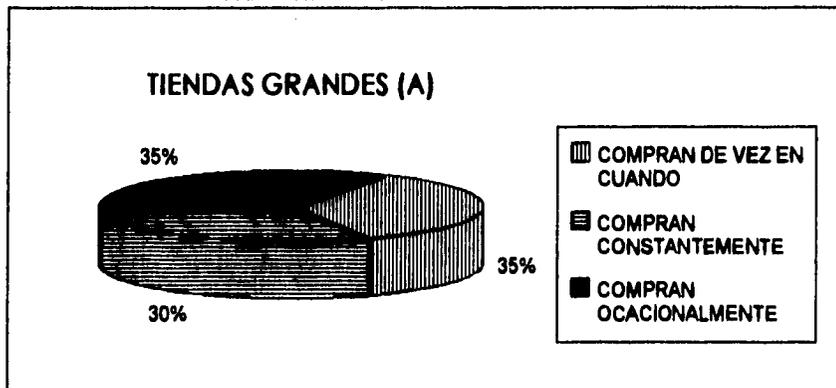
a) Una tienda con "clasificación A", que está ubicada en una zona residencial, la cual permitió analizar las respuestas en un sector de mayor poder adquisitivo que otras áreas.

b) Una tienda con "clasificación B", ubicada en la zona especialmente designada para las tiendas de abarrotes y que, por lo mismo, orienta la política a seguir en el desarrollo de la encuesta.

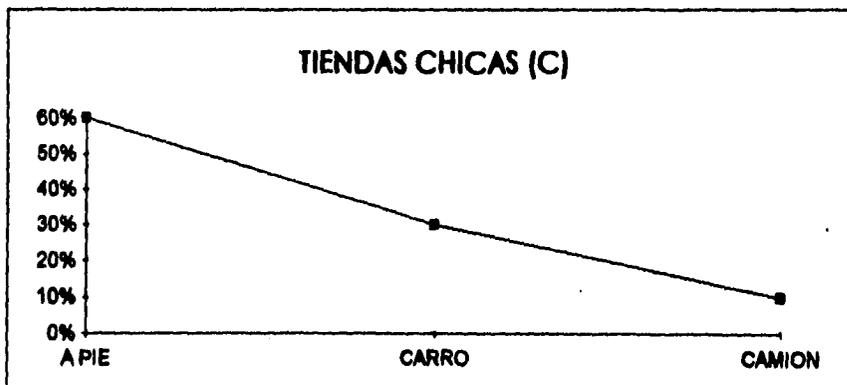
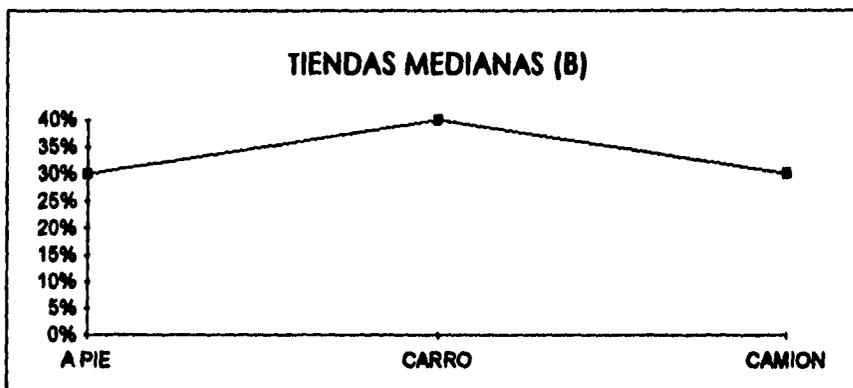
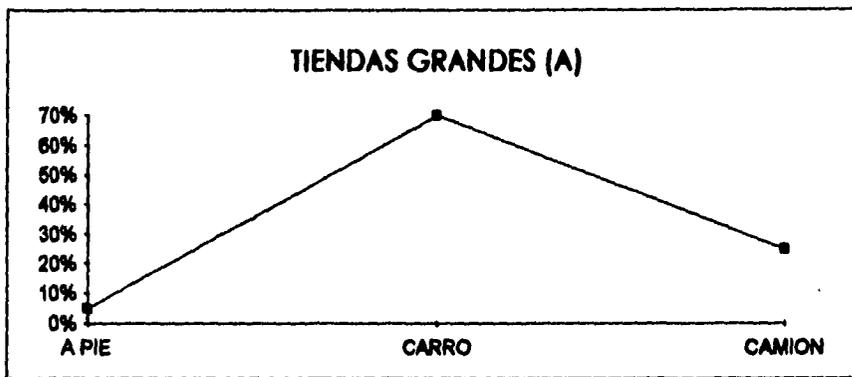
c) Una tienda con "clasificación C", que está ubicada en la zona representativa de la clase medio-baja, con la idea de determinar con claridad cada una de las preguntas.

**9.2 GRAFICAS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS  
CLIENTES DE LAS TIENDAS DE ABARROTES**

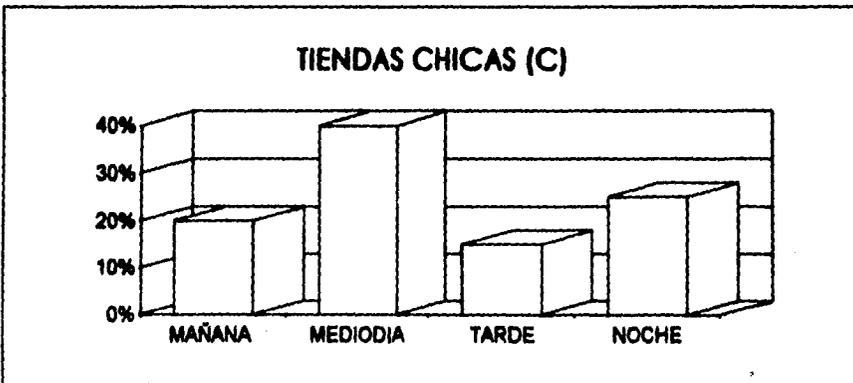
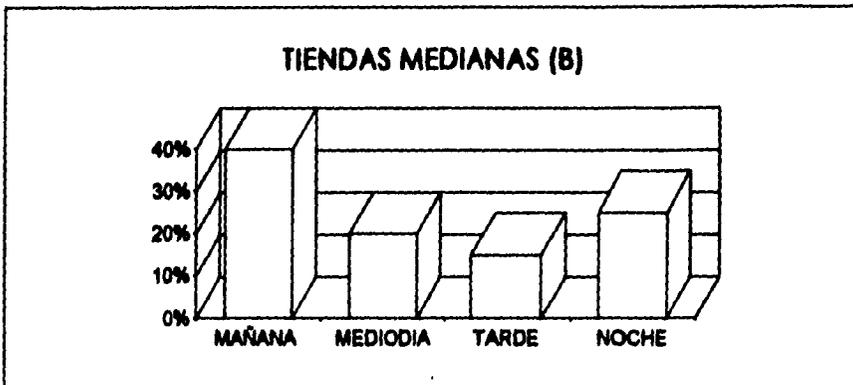
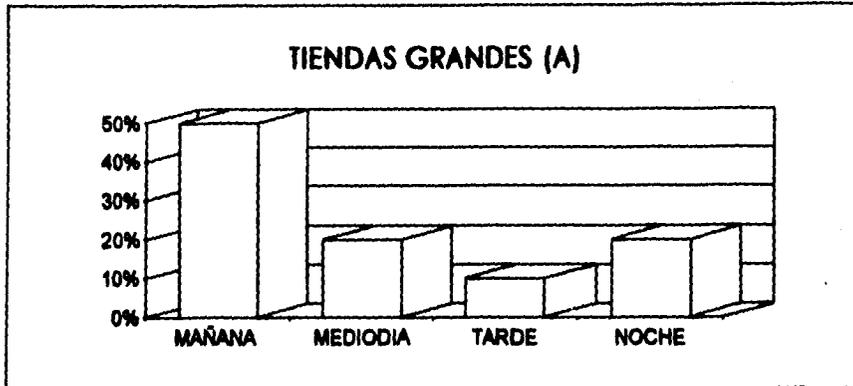
1.- DISTRIBUCION DE LOS DIFERENTES GRADOS DE ASIDUIDAD DE LOS CLIENTES  
A LOS DIFERENTES TAMAÑOS DE TIENDAS



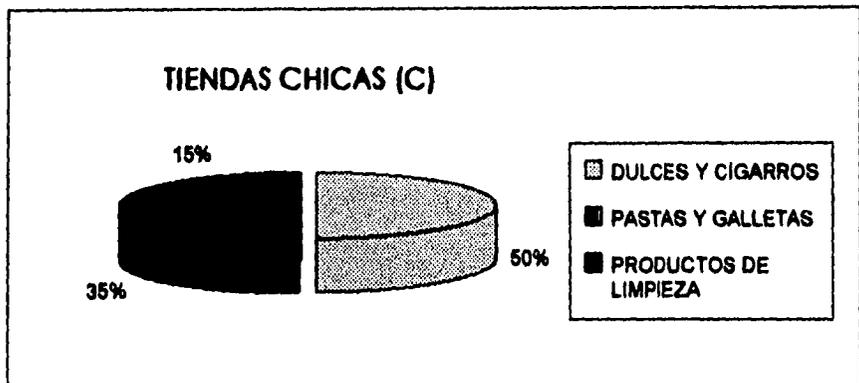
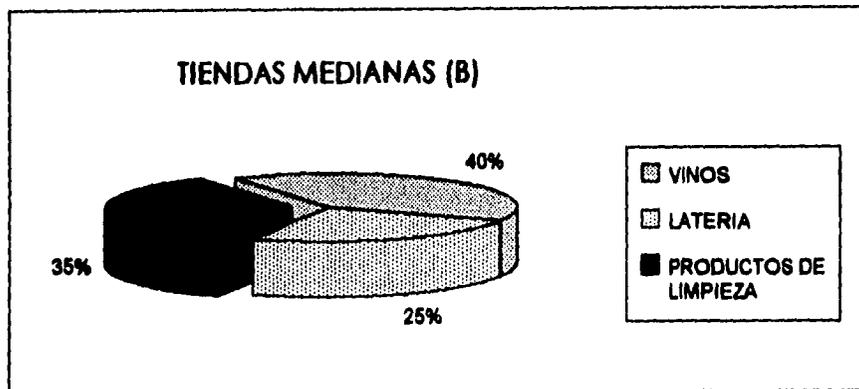
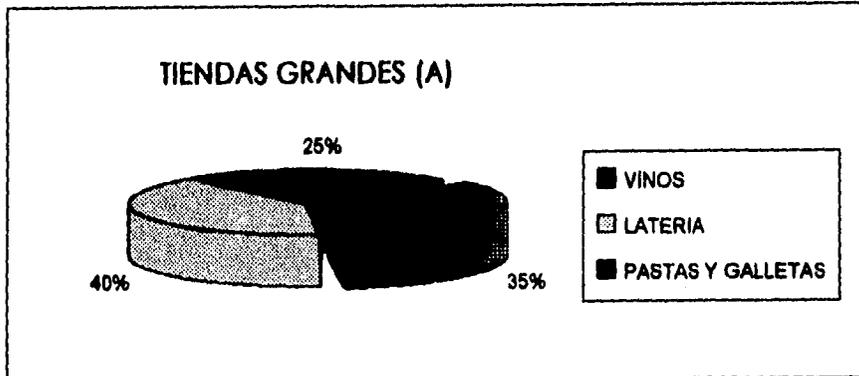
2.- DISTRIBUCION DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE DE LOS CLIENTES  
A LOS DIFERENTES TAMAÑOS DE TIENDA



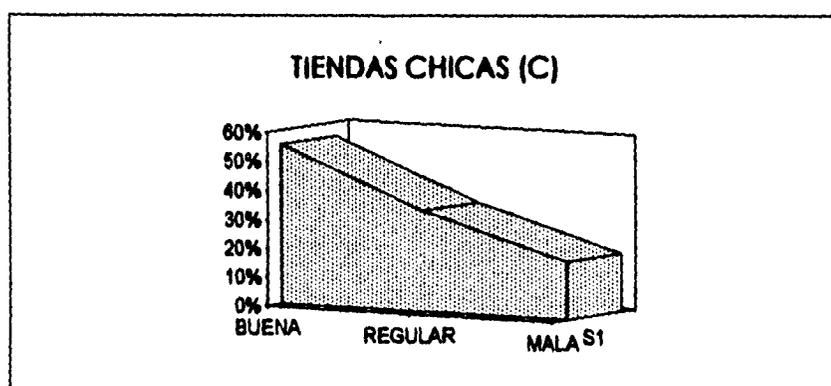
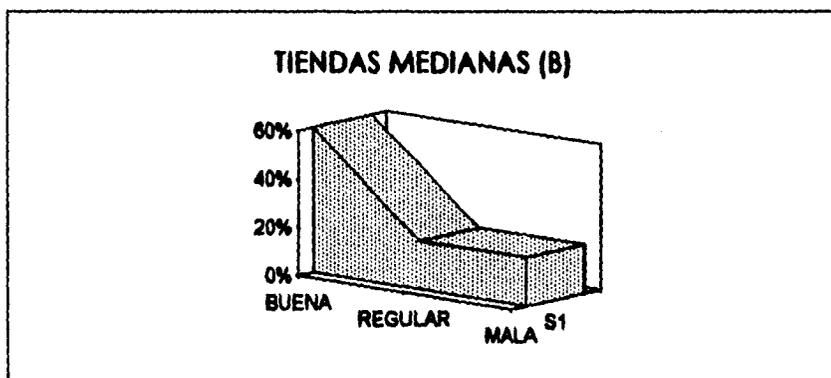
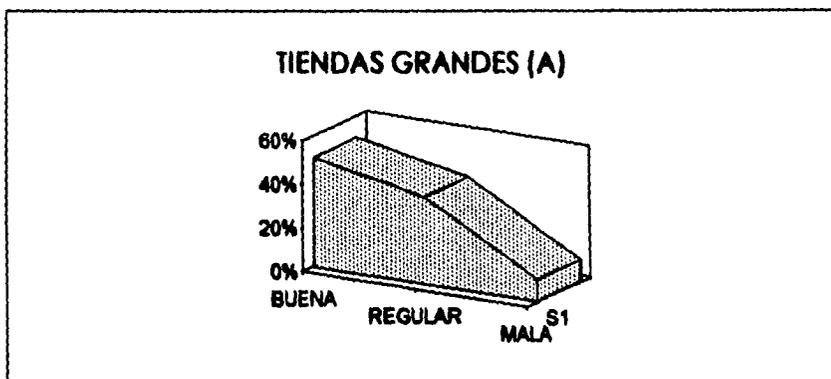
3.- DISTRIBUCION DE LAS HORAS DE COMPRA DE LO CLIENTES DURANTE EL DIA



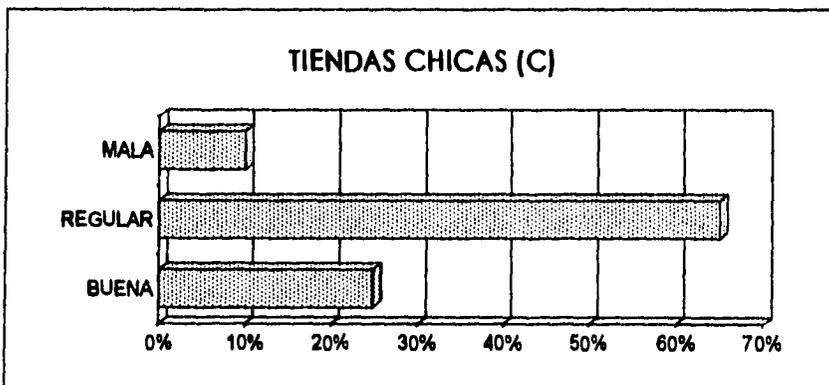
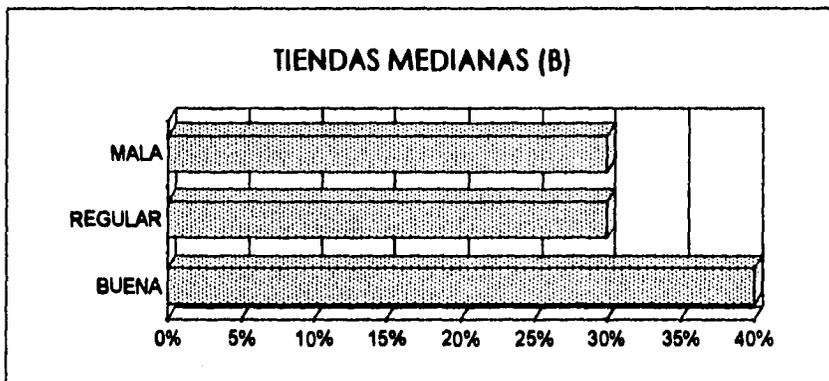
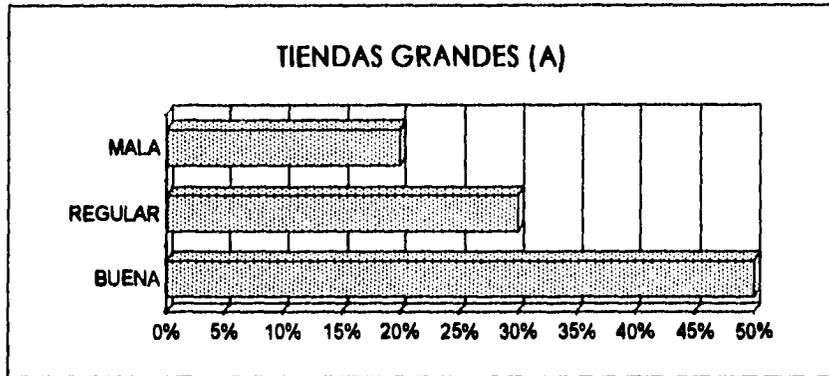
4.- DISTRIBUCION DE LOS TRES PRODUCTOS QUE MAS COMPRAN  
LOS CLIENTES



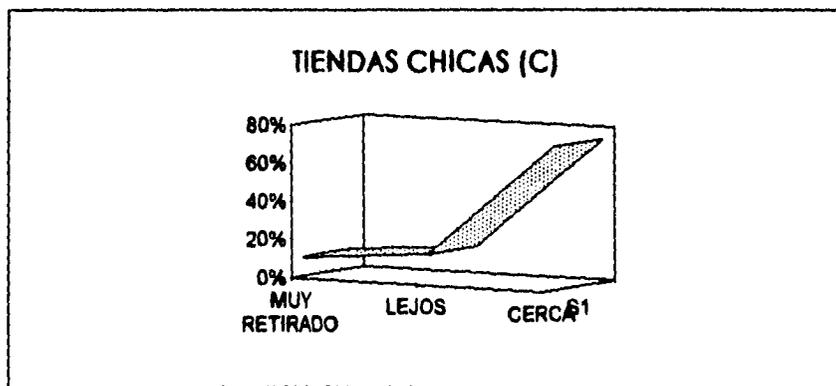
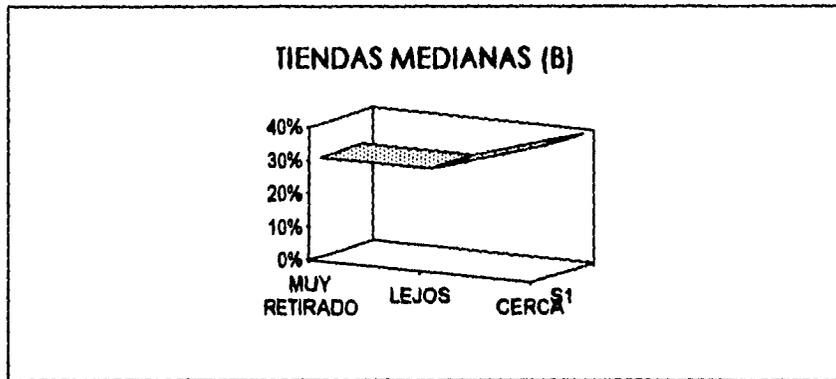
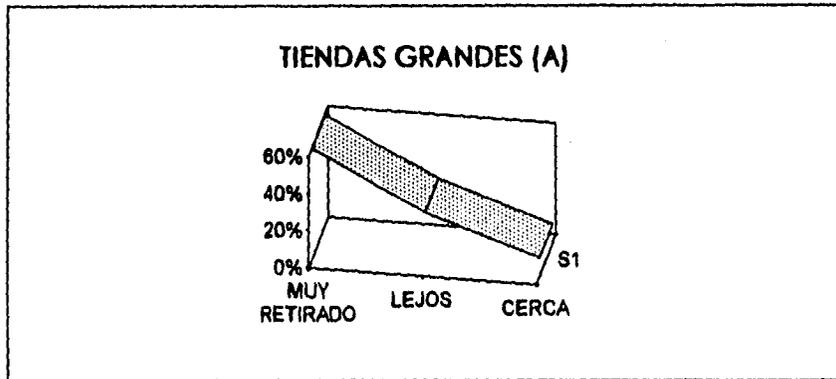
5.- DISTRIBUCION DE LA CALIDAD CONSIDERADA POR LOS CLIENTES  
A LOS PRODUCTOS QUE VENDEN LAS TIENDAS



6.- DISTRIBUCION DE LA DIFERENCIA, EN LA OBTENCION DE SERVICIOS,  
CONSIDERADOS POR LOS CLIENTES



7.- DISTRIBUCION DE LAS DIFERENTES PROXIMIDADES DE LOS CLIENTES  
A LAS TIENDAS



### **9.3 CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO EFECTUADO A LOS ABARROTEROS**

1.- Podemos darnos cuenta que las tres zonas en las que se aplicó la prueba piloto, demuestran características muy peculiares. Por ejemplo la zona residencial consume por lo general todos los días artículos básicos como son: leche, huevo, pan, aceite, etc. y por supuesto los lujos que otras zonas no pueden financiar con el poco sueldo que perciben.

Por consiguiente podemos concluir que las compras de la clase media-baja presenta estas características:

- a) Compras efectuadas para periodos más o menos prolongados (compras por semana.)
- b) Compras hechas con propósitos comerciales, como sucede en las grandes tiendas de mayoreo.
- c) Compras hechas accidentalmente o de paso, por los habitantes de la localidad.

2.- El grado de conocimiento de los clientes que posea el personal de estas tiendas puede indicar las características de mercadeo de cada una de ellas, en relación con su tamaño, calidad, diversidad de los artículos que ofrecen a su clientela. Las tiendas de menor tamaño han demostrado tener un alto conocimiento de su clientela, lo cual les permite saber sus gustos y como tenerlos contentos. Por otro lado las tiendas grandes tienen muchos productos pero no tienen conocimiento de sus clientes, esto puede suceder por las siguientes razones principalmente:

- a) El gran número de clientes de las tiendas grandes.

b) La impersonalidad característica en las tiendas de mayor tamaño.

c) Largos intervalos de compras por parte de los clientes, consecuencia lógica de mayor cantidad de artículos adquiridos en una sola transacción.

d) El mayor número de clientes "de paso", de las tiendas de mayor tamaño.

Por lo consiguiente podemos deducir que un alto conocimiento de los clientes implica un número reducido de ellos, y también menores ventas las cuales son generalmente de uno a cinco artículos. Por otro lado las tiendas de mayor tamaño tienen un alto volumen de artículos, de los cuales venden grandes cantidades debido a que su clientela acude con menor frecuencia, pero gasta mucho más dinero.

3.- La renta y los gastos de personal son los más altos, en el caso de las tiendas chicas es el pago de la renta, ya que comprende más del 85% del total de sus gastos, en las tiendas grandes, resulta más elevado el pago del personal ya que cuenta con varios empleados y no sólo es el sueldo, sino que también las prestaciones de ley que son muy altas y toda la serie de impuestos vigentes como lo son: el 1% sobre nóminas estatal, IMSS, SAR, INFONAVIT, ISR, por mencionar algunos.

Es por eso que se necesita llevar un control estricto de los gastos que se pueden sufragar, para así mantenernos competitivos.

4.- Dentro del ramo de los abarrotes se hizo una división de acuerdo a los diferentes productos que ofrecen las tiendas; las que clasificamos como "A" y "B", tienen como principales productos comerciales los vinos y los artículos enlatados, mientras que en las tiendas de

clasificación "C", sus principales productos son los dulces, cigarrillos, pastas, refrescos, botanas, artículos de primera necesidad, y artículos de limpieza. Las causas fundamentales de estas diferencias podemos identificarlas al considerar los siguientes puntos:

a) La mayor capacidad comercial de las tiendas con clasificación "A" y "B".

b) El nivel socioeconómico más alto en donde se encuentran ubicadas este tipo de tiendas.

c) La zona comercial en donde se encuentra ubicada cada tienda en particular.

d) El nivel cultural de la comunidad en cuestión.

e) Las diferentes posibilidades de cada tienda, en cuanto:

- Obtención de determinadas licencias y permisos para la venta de vinos, número de proveedores, instalaciones y personal disponibles y la capacidad de mercadeo de cada tienda en relación con su capacidad comercial.-

5.- Los productos que presentan índices más altos de utilidades los representan en orden de importancia; los vinos y licores, los productos enlatados, las pastas y galletas y los productos de limpieza, principalmente detergentes. Uno de los productos que más utilidades deja es el vino, sin embargo, es necesario un permiso que representa una inversión de amplias proporciones. Por otra parte, las pastas, latas y detergentes pueden ayudar considerablemente a sentar las bases de una provechosa mixtura de productos si tomamos en consideración los siguientes puntos:

a) El alto margen de utilidades que ofrecen.

b) La durabilidad de estos productos.

**c) Su fácil y cómodo almacenamiento.**

**d) Los bajos precios resultantes de las ofertas que los productores brindan a las tiendas de abarrotes.**

**e) El alto índice de demanda que tienen entre el público consumidor.**

**6.- Los principales proveedores de estas tiendas son, en orden de importancia, las empresas productoras, los agentes de ventas y los mayoristas, (éstos representados en muchas ocasiones por los grandes comercios abarroteros.)**

**Asimismo, hemos encontrado marcadas diferencias respecto a las diversas formas de abastecimiento de los tres tipos de tiendas encuestadas, las cuáles se mencionan a continuación:**

**a) Las tiendas de mayor tamaño (A), se abastecen principalmente de las grandes compañías industriales y aprovechan sus grandes descuentos y ofertas por los grandes volúmenes de compra.**

**b) Las tiendas de tamaño medio (B), utilizan principalmente los servicios de los agentes de ventas y los servicios de abastecimiento de las compañías productoras, aunque en menor escala.**

**c) Las tiendas de tamaño pequeño (C), utilizan los servicios de los mayoristas, además de los dos tipos de proveedores antes mencionados, ya que sus volúmenes de compra son sumamente bajos.**

7.- En los tres tamaños de tiendas "A", "B" y "C" encuestadas, el vino representa el producto de mayores perspectivas que tiene este tipo de negocio debido a su gran margen de utilidades. También los artículos de papelería en las tiendas representan grandes posibilidades.

8.- En lo que respecta a las innovaciones y ampliaciones de las tiendas de abarrotes, hemos encontrado que la venta de auto-servicio, ofrece buenas posibilidades de implantación en las tiendas de mayor tamaño (A y B), por lo cuál debe considerarse para poder así ser más competitivos y obtener resultados más satisfactorios.

Los principales problemas que se presentan en las tiendas de abarrotes por su tamaño y por los productos que vende son los siguientes:

- a) Falta de capacidad en sus bodegas.
- b) Falta de espacios en la tienda.
- c) Mala distribución de sus instalaciones, haciéndose necesaria una readaptación.
- d) Carencia de espacio suficiente para una expansión del negocio.

9.- La forma de compra de las tres tiendas es muy variado, ya que los negocios grandes generalmente hacen sus compras a crédito y eso les permite una mayor variedad de productos, además de tener solvencia durante el periodo que les otorga el crédito. Por otro lado, cuando menos el 80% de las empresas de menor tamaño tienen que hacer sus compras de contado, lo

cual, no les permite adquirir un mayor surtido de mercancías, y consecuentemente es menor su solvencia económica.

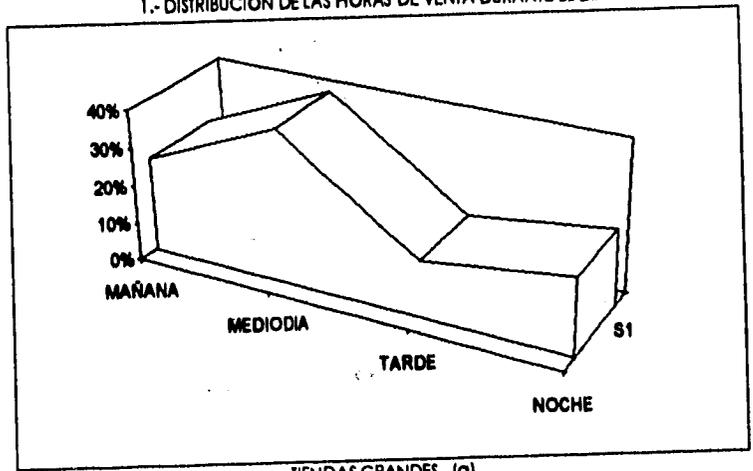
10.- La mayoría de los comerciantes auguran el cambio de tiendas de abarrotes a tiendas de auto-servicio que puedan competir con los grandes supermercados, además de que otra de sus expectativas es la de especializar sus ventas en una serie de productos, lo cual tendría que basarse en los gustos de los clientes que ya tiene la tienda, y esto es difícil por los grandes cambios que hay, por las nuevas imágenes y productos que se comercializan actualmente.

En la mayoría de las tiendas de abarrotes se están prestando nuevos servicios para estar en competencia constante con los del ramo, como los siguientes:

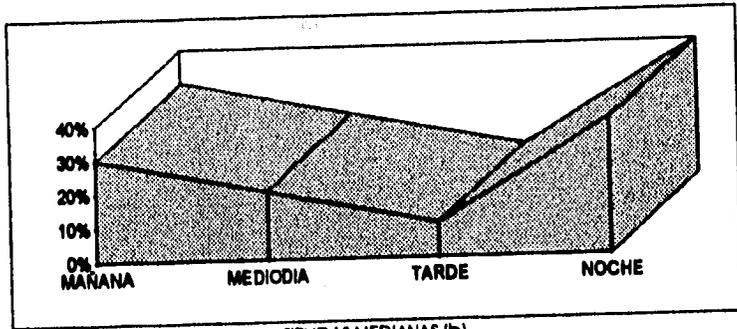
- Entrega a domicilio.
- Líneas de crédito.
- Nuevos productos de venta.
- Ventas Institucionales, etc.

**9.4 GRAFICAS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS  
ABARROTEROS**

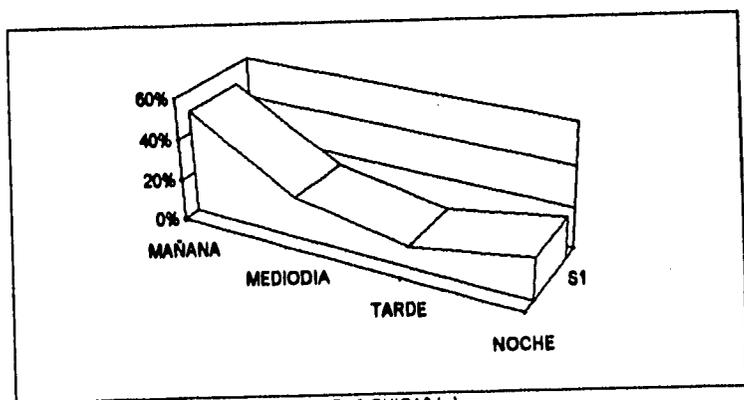
1.- DISTRIBUCION DE LAS HORAS DE VENTA DURANTE EL DIA



TIENDAS GRANDES (a)

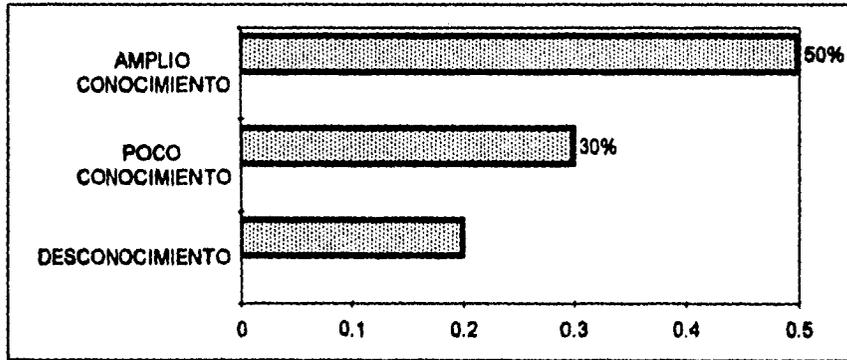


TIENDAS MEDIANAS (b)

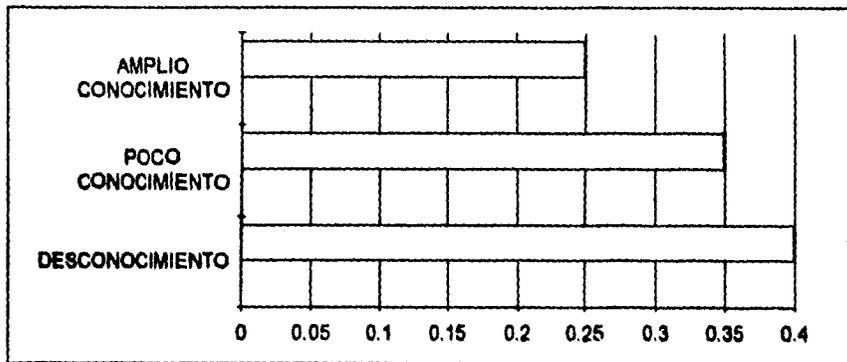


TIENDAS CHICAS (c)

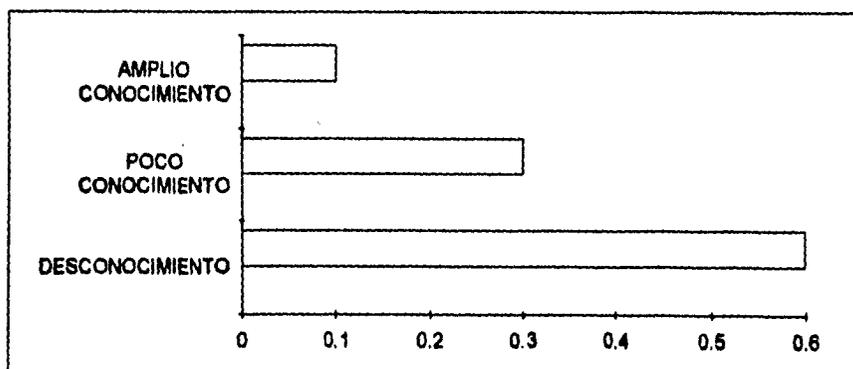
2.- DISTRIBUCION DEL GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES  
POR PARTE DE LOS ABARROTEROS



TIENDAS GRANDES (a)

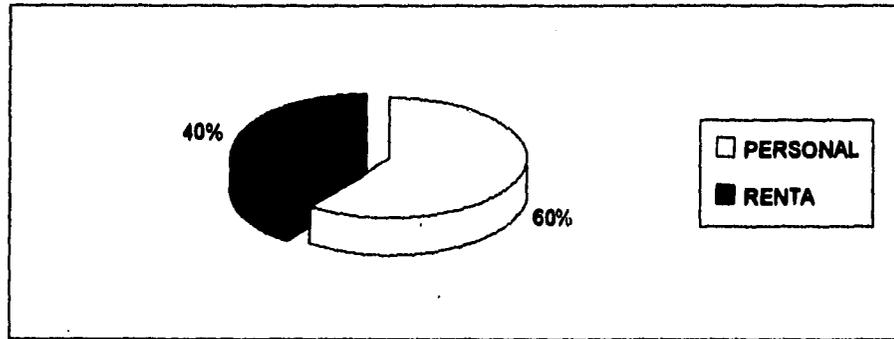


TIENDAS MEDIANAS (b)

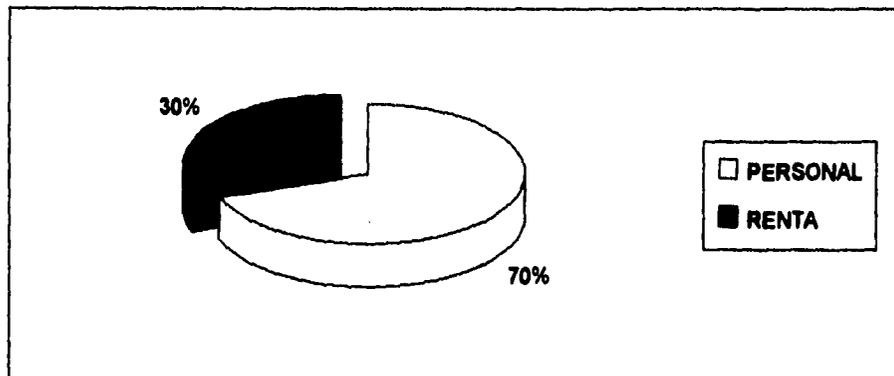


TIENDAS CHICAS (c)

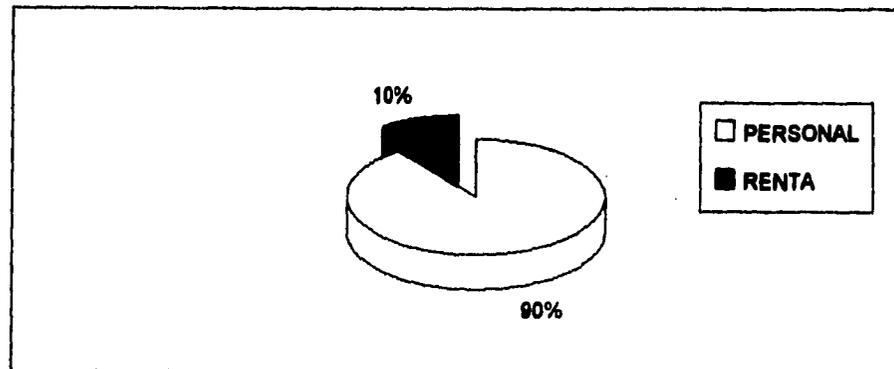
### 3.- DISTRIBUCION DE LOS PRINCIPALES GASTOS DE OPERACION



TIENDAS GRANDES (a)

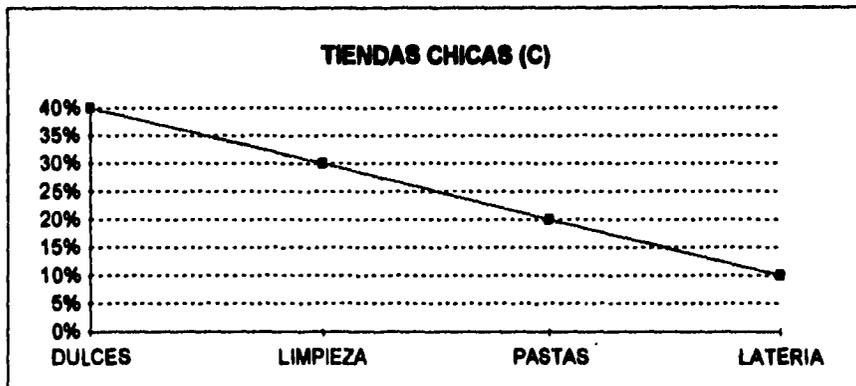
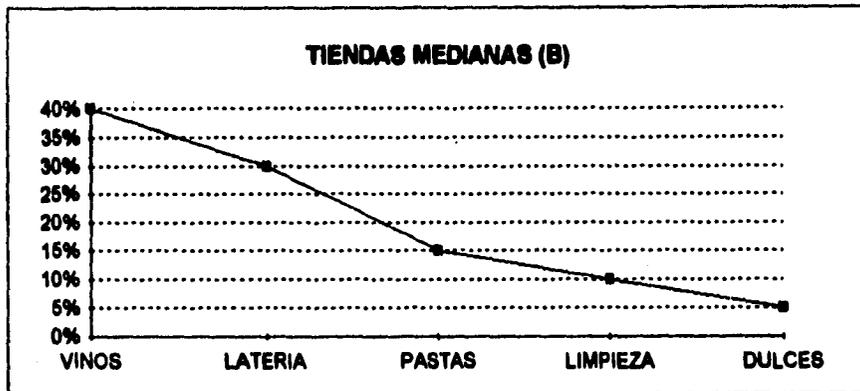
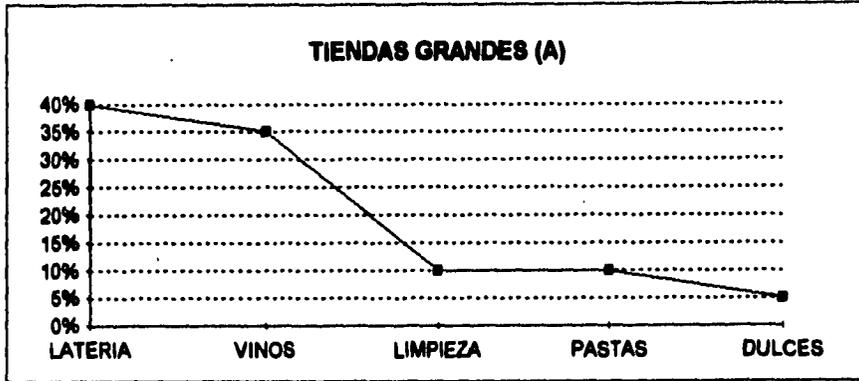


TIENDAS MEDIANAS (b)

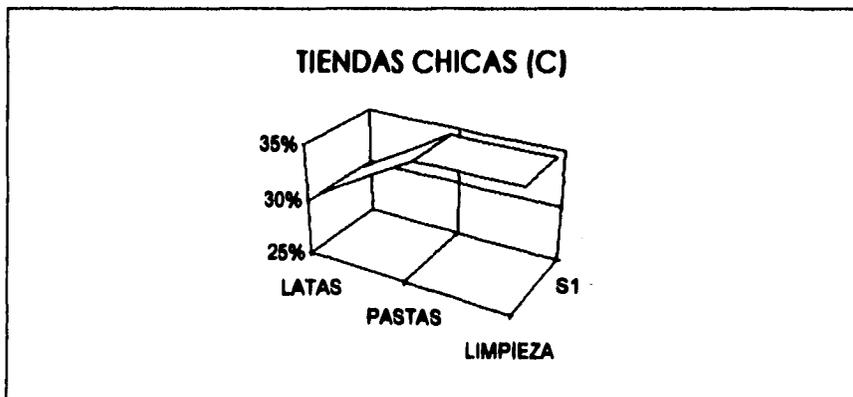
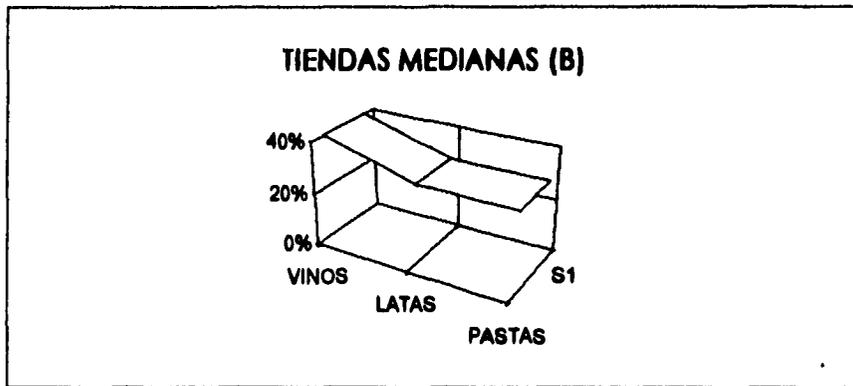
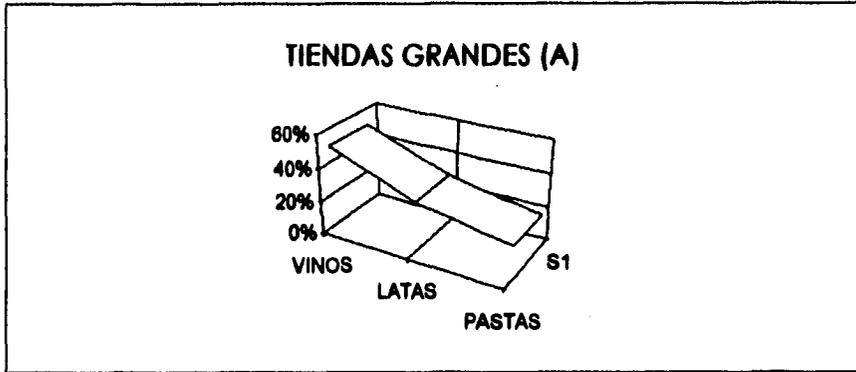


TIENDAS CHICAS (c)

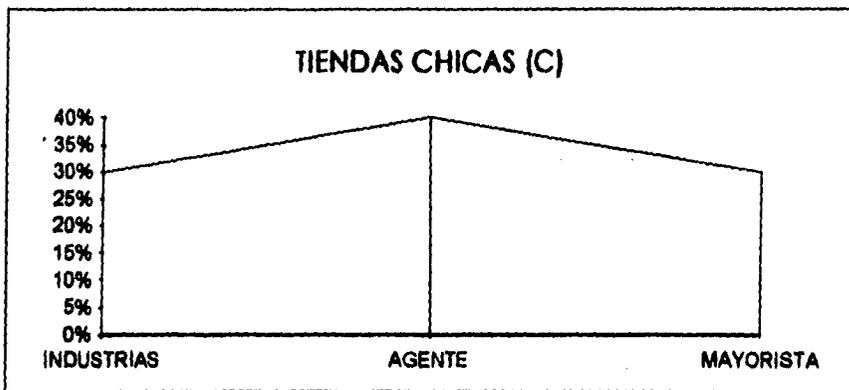
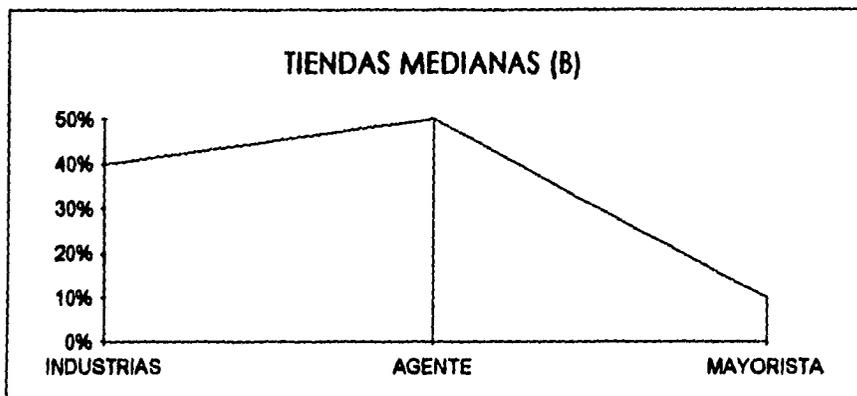
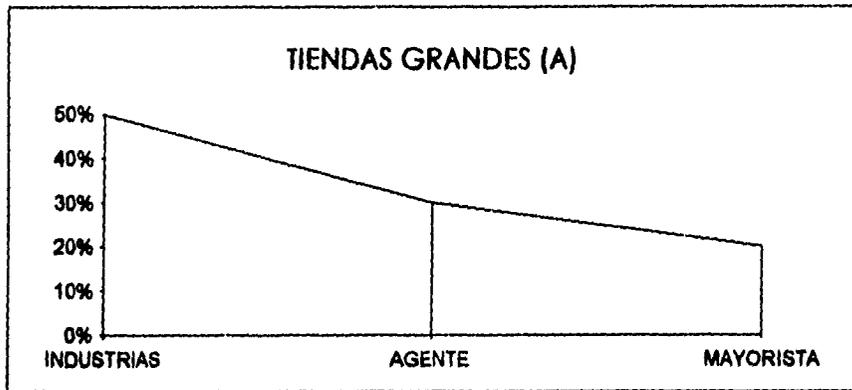
4.- DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS DE MAYOR VENTA



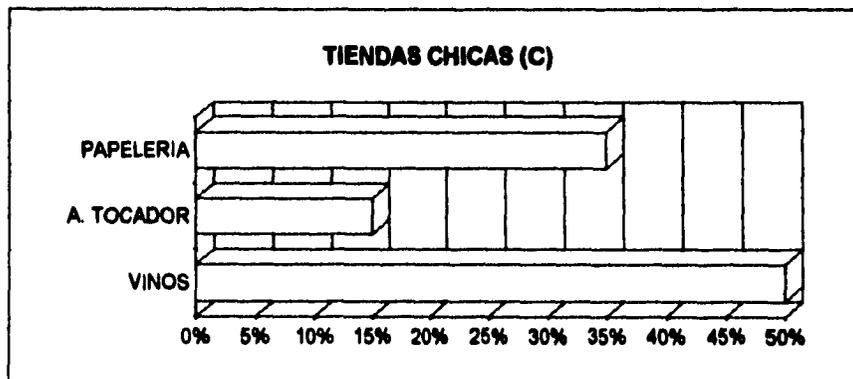
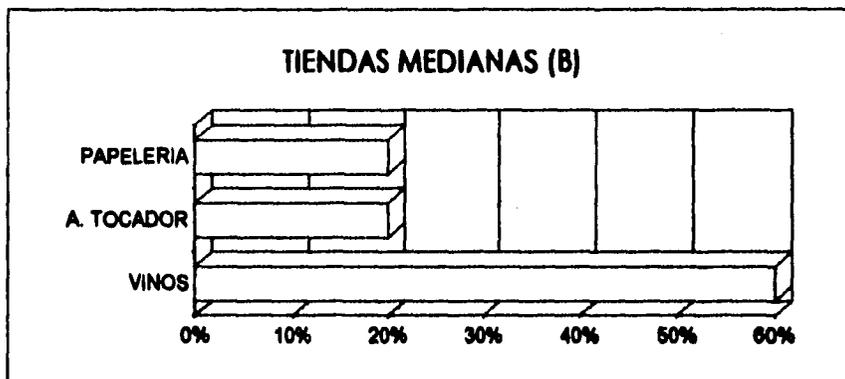
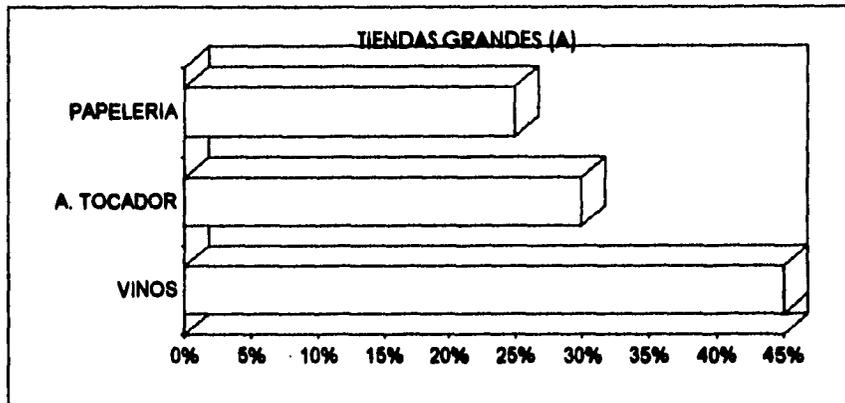
5.- DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS QUE REPORTAN MAYOR UTILIDAD



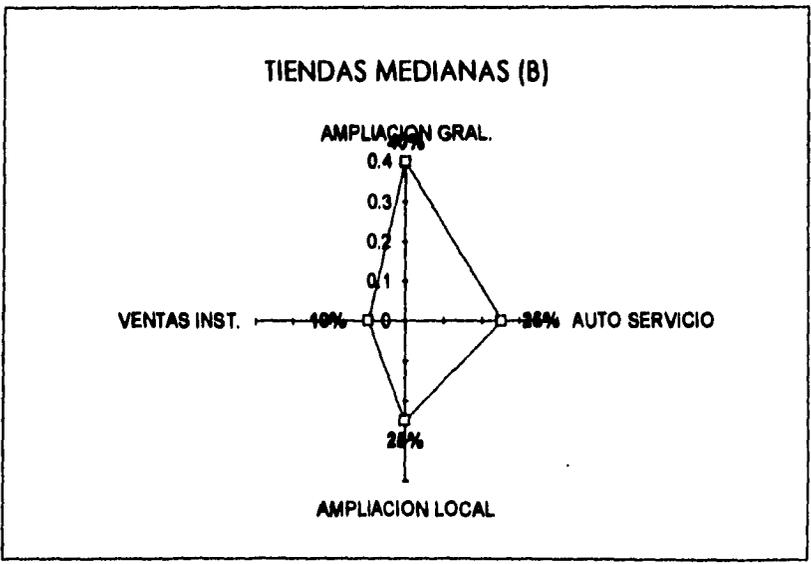
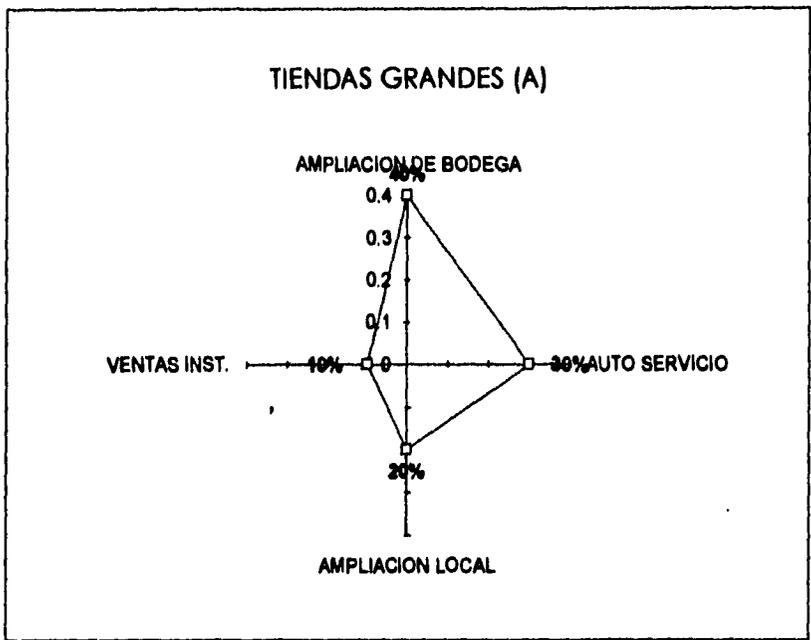
6.- DISTRIBUCION DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES



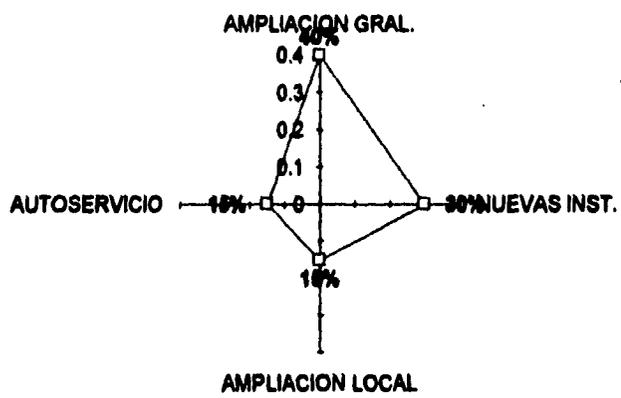
7.- DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS DE DESEABLE INTRODUCCION  
EN CADA TIPO DE TIENDA



8.- DISTRIBUCION DE INNOVACIONES Y MEJORAS DE LAS TIENDAS DESEADAS POR DIRIGENTES

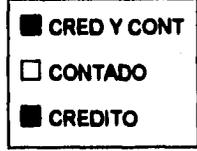
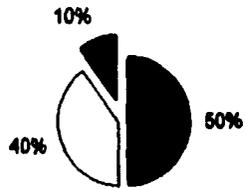


### TIENDAS CHICAS (C)

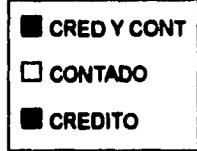
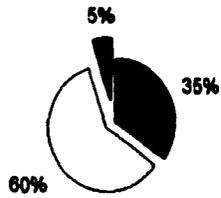


9.- DISTRIBUCION DE LAS FORMAS DE COMPRA MAS USUALES

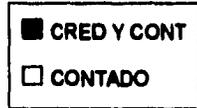
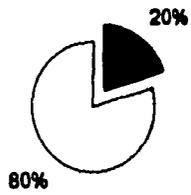
TIENDAS GRANDES (A)



TIENDAS MEDIANAS (B)

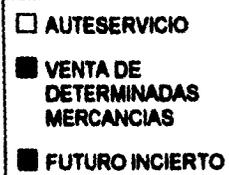
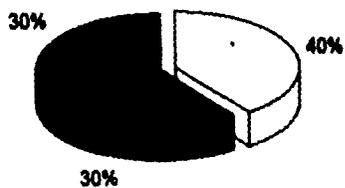


TIENDAS CHICAS (C)

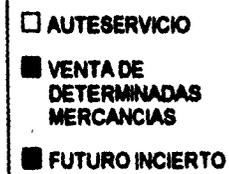
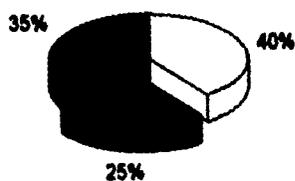


10.- DISTRIBUCION DEL FUTURO AUGURADO A LAS TIENDAS DE ABARROTES POR SUS DIRIGENTES

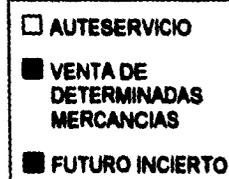
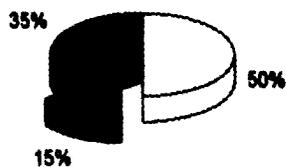
TIENDAS GRANDES (A)



TIENDAS MEDIANAS (B)



TIENDAS CHICAS (C)



### **9.5 CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO EFECTUADO A LOS CLIENTES DE LAS TIENDAS DE ABARROTES**

1.- La asiduidad de la clientela a los diversos tamaños de tiendas estudiadas, ha reflejado menor interés en acudir a las tiendas pequeñas, mientras que las grandes tiendas han ido ganando terreno dentro de este aspecto, ya que ofrece mayores descuentos que la tienda de la esquina. Podemos encontrar la respuesta a esta actitud en los siguientes puntos:

- La mayor atracción de las tiendas grandes.
- La mayor capacidad de compra de las localidades vecinas.
- Los clientes de las tiendas chicas generalmente compran artículos de primera necesidad y de uso inmediato.

2.- Los hábitos de compra del público consumidor se encuentran ligados estrechamente a niveles socio- económicos ya que por ejemplo: las gentes que asisten a los comercios chicos es por que llegan ahí caminando, y por otro lado los que asisten a los grandes comercios se trasladan en coche, lo cuál muestra una diferencia entre los consumidores de una tienda a otra.

3.- También varían los horarios de compra y dependen en cierto modo de las mismas tiendas, ya que las personas que compran en las tiendas grandes hacen sus compras durante el transcurso del día y las que asisten a las tiendas chicas acuden a tempranas horas del día o a la hora de la cena, ya que en su mayoría " viven al día."

4.- Los productos también tienen sus diferencias ya que los clientes que asisten a una tienda chica, como se mencionó anteriormente buscan artículos de primera necesidad, lo que su familia requiere para vivir en condiciones normales. Sin embargo las grandes tiendas tienen otro tipo de mercancías, debido a que sus clientes también adquieren artículos de primera necesidad pero se dan algunos lujos como es el caso del vino, latería de importación, etc.

5.- Respecto a la calidad de los productos; varía de igual forma pues un comerciante en pequeño no puede surtir artículos muy caros ya que su clientela no tiene para adquirir ese tipo de mercancía y lo único que ocasionaría sería una pérdida para el comerciante, y por lo tanto, un mal servicio para el cliente por la falta de solvencia para surtir más productos.

6.- El cliente en la encuesta también muestra su inquietud por el servicio que ofrecen los establecimientos, ya que en muchos casos deja mucho que desear la atención que se le presta en los grandes negocios, por otro lado en las tiendas pequeñas es muy personalizado, y por lógica es mejor.

7.- De las tiendas analizadas y sus clientes, parece existir cierta relación tamaño - cliente, que podría definirse así: a mayor tamaño de la tienda menor será el número de clientes que vivan cerca de ella y viceversa. Las causas de esta relación la podríamos encontrar en los siguientes aspectos:

a) La mayor amplitud de mercado de las tiendas grandes, consecuencia de su capacidad comercial y de servicios.

**b) La gran variedad de productos que ofrecen estas tiendas, lo que permite a sus clientes abastecerse en un solo establecimiento, contrarrestando así la molestia de trasladarse hasta una tienda lejana.**

**c) Las mejores vías de comunicación que presentan la mayoría de las tiendas grandes.**

## **10. CONCLUSIONES GENERALES**

### **UBICACION**

La ubicación de una tienda no puede analizarse aisladamente, como tampoco puede comprenderse la fijación de precios y productos si no se hace referencia al público consumidor. El valor actual de ubicación de cualquier tienda queda determinado por numerosos factores de importancia diversa. Los comerciantes en abarrotes deben reconocer la existencia de estos factores y examinarlos cuidadosamente antes de elegir la ubicación de su establecimiento, o adaptar las características y capacidad comercial de su negocio a las peculiares necesidades de la comunidad en que se encuentren actualmente emplazados.

Antes de elegir una ubicación particular dentro de determinada comunidad, resultará conveniente analizar las siguientes consideraciones:

- a) El volumen calculado de negocio que pueda hacerse allí, determinado en lo esencial por el número de transeúntes, su tipo, carácter, y gustos.
- b) Las facilidades de transporte en la comunidad.
- c) La naturaleza de los alrededores.
- d) La competencia en la localidad inmediata.
- e) Las posibilidades de conseguir el emplazamiento.

Aunque es posible anotar y juzgar los diferentes factores que afectan la conveniencia de una comunidad o sitio especial para una tienda de abarrotes, en realidad son relativamente pocos los lugares disponibles y que se considera, tengan los atributos de una ubicación "ideal"; por lo tanto, antes de resolverse por un sitio que carezca de algunas de las características deseables, deberán juzgarse las posibilidades y costos de los posibles remedios de tales deficiencias.

Si la importancia del sitio de emplazamiento adecuado no puede ser exagerada, no lo es tampoco la disposición adecuada de la tienda y de las diferentes mercancías de venta. La administración deberá tomar muchas decisiones acerca de la disposición de la tienda, debido a que constantemente surgen problemas acerca de la disposición más efectiva para conseguir las metas de la misma tienda, tanto en ventas como en utilidades. La rapidez con que se introducen nuevos productos, la multiplicidad de marcas y varios tamaños y tipos dentro de las tiendas de abarrotes, a la vez que las demandas crecientes de los clientes, se traducen en la pujante necesidad de una mejor disposición de la tienda en general.

### **ORGANIZACION**

El negocio debe contar principalmente con gente responsable, la cual pueda cumplir con el propósito fundamental de la organización, que consiste en verificar las diversas funciones de los miembros integrantes y determinar las responsabilidades que atañen a cada uno de ellos.

La función principal de cada una de las tiendas de abarrotes debe ser la compra y venta de mercancías, generando así el mayor volumen de utilidades posible. La estructura de una buena organización deberá reunir al menos, los siguientes requisitos:

- a) Deberá cumplir de la manera más eficaz los propósitos del negocio.
- b) Deberá adaptarse a las necesidades y condiciones peculiares, de este tipo de negocio.
- c) Deberá combinar flexibilidad con estabilidad, sentando los cimientos sobre los cuales la tienda ha de desarrollarse.

Se considera que es un buen comienzo sentar desde el principio las bases sobre las que reposará una tienda "fuerte y afortunada". No hay mejores tiempos que los iniciales para pensar en las tareas que habrán de desarrollarse, fijando las etapas que podrían llevarse a cabo. Los pasos que implica una buena organización son:

- a) Determinar el trabajo que ha de hacerse.
- b) Disponer las secuencias y relaciones entre todas las tareas necesarias.
- c) Asignar responsabilidades o grados de autoridad a todos los integrantes de la tienda.

## **COMPRAS**

Uno de los puntos más importantes de un negocio de abarrotes es el de las compras, ya que la clientela tiene preferencia por ciertos productos, así que al no contar con el suficiente surtido, se perderá un buen número de clientes.

Es obvio que también se requiere de innovación en el negocio, tal como la introducción de nuevos productos, modificaciones a los antiguos, cambios en las fuentes de oferta. No solo se trata de determinar los productos que se van a vender sino también las cantidades que se requieren para tener un "stock" amplio y surtido, para así brindar un mejor servicio al cliente. Otro punto interesante es el de tratar de conseguir crédito para así financiar a la tienda y disminuir las compras en efectivo que solo descapitalizan al negocio.

### **ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE EXISTENCIAS**

El almacenamiento es una de las dificultades de los negocios hoy en día, ya que los locales que se rentan son muy pequeños y limitan el espacio para poder tener artículos de reserva, para así responder a las demandas de los consumidores y evitar hacer compras continuamente a precios más altos.

El control adecuado que se lleve de existencias, será de gran ayuda para conocer si se está obteniendo la ganancia esperada o simplemente se está perdiendo, se deben anotar todas las salidas de productos de la bodega y rellenar los anaqueles cada vez que se requiera, para una mejor presentación. Un buen consejo es, hacer un inventario mensual para llevar un control más firme sobre las existencias; es obvio que se tendrán diferencias, pero estas se deben originar solo por "mermas" y no por malos manejos.

## **POLITICAS Y DETERMINACIONES DE PRECIOS**

En la determinación de los precios las tiendas deben regirse por lo ya establecido por el gobierno, lo cual deja poco margen de utilidad, aunque existen productos como los enlatados, artículos de importación, vinos y licores, etc. Casi todos los consumidores aspiran a un trato justo y equitativo en cuanto a precio, les gusta saber a qué pueden atenerse respecto a los precios futuros y a las prácticas para determinarlos en las tiendas en que compran.

Las normas prácticas o políticas de precios se relacionarán con:

- a) Los contactos con el consumidor.
- b) Sus hábitos de compra.
- c) La fórmula de ventas que siga.
- d) La competencia.
- e) La reputación que desee adquirir el establecimiento.

## **PROMOCION DE VENTAS**

Si bien es cierto que cualquier tienda de abarrotes puede contentarse con un letrero encima de la puerta, con exposiciones en escaparates y en el interior y con el mejor tipo de productos que sea posible ofrecer, algunos comerciantes, en cambio, han advertido que la forma de propaganda más valiosa, la verbal, no cuesta nada. El cliente que alardea ante sus amigos y vecinos de que ha encontrado una tienda en la que puede obtener un servicio cortés, inteligente y

con precios razonables en todos los productos, es el agente de propaganda más valioso en este tipo de comercios.

Además de la finalidad básica de incrementar las ventas y asegurar la continuidad del negocio, la promoción de ventas deberá perseguir las siguientes metas concretas:

- a) Estimular las ventas de artículos especiales.
- b) Evitar las fluctuaciones en las ventas.
- c) Mantener un continuo índice de compras ante la posible declinación en la demanda de consumo.
- d) Hacer frente a una competencia nueva o en expansión.
- e) Reducir el total de gastos.
- f) Reducir las rebajas en los precios.
- g) Simplificación de las existencias.
- h) Conquistar nuevos clientes y grupos de consumidores.
- i) Aprovechar alguna oportunidad o tendencia del mercado.

Cualquiera que sea el objetivo de una promoción de ventas, debe tenerse siempre presente la utilización de uno o más canales de propaganda de los estudiados en el capítulo de promoción de ventas; de esta manera, el mismo canal o procedimiento podrá llevar numerosas finalidades y redituar en amplias perspectivas comerciales de la tienda que haga uso de ello.

## **RELACIONES CON LOS CLIENTES**

Todo comerciante, en sus inicios, procede con vistas al día en que su negocio alcance una importante posición dentro de la comunidad en que se encuentre instalado. El abarrotero conciente no sólo aspirará a que su tienda le produzca beneficios sino que deseará también llegar a ser el número uno de la comunidad, donde sus clientes vayan a hacer sus compras con entera confianza y donde los empleados trabajen con satisfacción.

La medida real del éxito de una tienda dependerá, entonces, de la calidad del servicio que preste y del grado de confianza que alcance a crear y mantener entre todos los consumidores de su comunidad. Lo que forzosamente implicará:

- a) Buenas relaciones con respecto al cliente.
- b) Buenos servicios a los mismos clientes.
- c) Buenas relaciones con respecto a los empleados.
- d) Buenas relaciones de cooperación en negocios con los vendedores, proveedores, competidores, sociedades mercantiles y otros hombres de negocios de la comunidad.
- e) Interés genuino de las necesidades de consumo de la comunidad.

## **ADMINISTRACION GENERAL**

Las principales operaciones de una tienda de abarrotes, como se ha venido señalando a lo largo de este estudio, consiste principalmente en la compra de las mercancías idóneas, el

cuidado de las existencias, el manejo de las ventas, el control de los gastos del negocio, el empaquetado de los géneros vendidos, así como las quejas, deseos y sugerencias de la clientela, velar por el buen desarrollo de las operaciones comerciales con los proveedores y clientes y mantener en buen estado el establecimiento. Día tras día hay que dedicar atención a estas diligencias. Se ha encontrado que en su mayor parte no requieren conocimientos técnicos especiales y, sin embargo, su trascendencia es grande, por que tienen un contacto directo con el cliente y pueden hacer ganar su voluntad y simpatía, influyendo además en los gastos inmediatos del negocio y, en general, son un seguro indicio para calibrar el éxito de cualquier tienda, en particular.

Finalmente, hemos de enfatizar nuevamente en la necesidad de que la administración de estos negocios se caracterice por una "Dirección dinámica", la cual haga todos los esfuerzos posibles por mantener al tanto de los más importantes sucesos internos y condiciones externas cuyo desarrollo pueda afectar el negocio y, al encontrar algunos poco satisfactorios o adversos a los propios intereses de la tienda, emprender la acción adecuada antes de que la situación se vuelva más seria.

## 11. BIBLIOGRAFIA

Bonneville, Josph y Lloyd, Ellis Dowey. Organización y financiación de empresas. Ed. Labor, 1960. 3a Edición.

Carranza Palacios J. Antonio. Administración: un enfoque integral. Ed. Limusa. 1986 1a Edición.

Edwards, Ronald S. y Terry Townsend. El desarrollo de la empresa. Ed. Hispano Europea. 1a Edición.

Fraga, Gabino. Derecho administrativo. Ed. Porrúa, S.A. 13a Edición.

Hodges, Henry G. Abastecimiento. la ciencia moderna de las compras. Ed. Herrero Hermanos. 1a Edición.

Kelley C. y Morris B. Brisco. Ventas al mercado. Ed. Diana. 1972, 1a Edición.

Klee, Joseph. La dirección de empresas medianas y pequeñas. Ed. Hispano Europea. Barcelona, España. 1985 1a Edición.

Kotler, Philip. Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación y control. Ed. Diana. 1992 9a Edición.

Mc Gregor, C. H. Administración de negocios y organización de ventas. Ed. Continental. 1973 4a Edición.

Pickle Hal B. Administración de empresas pequeñas y medianas. Ed. Limusa. 1994 6a Edición.

Rachman, David J. La venta al detalle, estrategia y estructura. Ed. Deusto. 1973, única traducción.

Robinson, Presto O. y Kenneth B. Organización y arte de la venta al detalle. Ed. Barcelona. 1a Edición.

Romero Betancourt Sanuel. Principios fundamentales de la administración de empresas. Ed. IEE, S. A. 1980 2a Edición.