

320802

1  
2ej



**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**  
**PLANTEL TLALPAN**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**LA ADMINISTRACION DE LOS MERCADOS DE AUTOSERVICIO  
EN EL CASO DEL SECTOR PUBLICO, CONASUPO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTAN:**

**ALEJANDRO ACEVEDO BOHNE**

**Y**

**JUAN ANTONIO VAZQUEZ CONTRERAS**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

INTRODUCCION .....	PAGINA 1
--------------------	-------------

## PRIMERA PARTE

### INVESTIGACION DOCUMENTAL

CAPITULO	I. QUE ES UN MERCADO DE AUTOSERVICIO ...	1
	1. DEFINICIONES .....	2
	1.1. MERCADO .....	2
	1.2. SUPERMERCADO .....	2
	1.3. AUTOSERVICIO .....	2
	2. ANTECEDENTES HISTORICOS .....	2
	3. EL PORQUE DE LA CREACION DE LOS --- MERCADOS DE AUTOSERVICIO .....	10
	4. FUNCIONES BASICAS .....	10
CAPITULO	II. A QUE SE DEBE EL DESARROLLO DE TIEN-- DAS CON ESAS CARACTERISTICAS.....	11
	1. SU AUGE EN EL SECTOR PUBLICO Y --- CLASE POPULAR .....	12
	1.1. NECESIDADES BASICAS DE LOS - TRABAJADORES DEL ESTADO ....	13
	1.2. IMPLANTACION EN CADA SECRE-- TARIA DE ESTADO DE UN MERCA- DO QUE ABASTEZCA A SUS EM--- PLEADOS .....	14
	1.3. NECESIDADES BASICAS DE LA --- CLASE POPULAR .....	14
	1.4. DIFERENTES OPCIONES SEGUN EL NIVEL ECONOMICO .....	15
	1.5. LA FINALIDAD DE NO LUCRAR ..	15
CAPITULO	III. EL CASO ESPECIFICO CONASUPO .....	17
	1. ANTECEDENTES .....	19
	2. ORGANIGRAMA .....	20
	3. SISTEMAS .....	21

# I N D I C E

	PAGINA
3.1. ACTIVIDAD DEL SISTEMA DE - ..	
DISTRIBUIDORAS CONASUPO .....	21
3.1.1. ¿A QUIEN LE VENDE CONA SUPO? .....	21
3.1.2. ¿DONDE VENDE CONASUPO?	21
3.1.3. ¿QUE VENDE CONASUPO? .	21
3.1.4. ¿A QUIEN LE COMPRA CO- NASUPO? .....	21
3.1.5. ¿A QUE PRECIOS VENDE - CONASUPO? .....	22
3.2. DISTRIBUIDORAS CONASUPO REGIO NALES .....	22
3.2.1. REGION NOROESTE .....	22
3.2.2. REGION NORTE .....	22
3.2.3. REGION CENTRO .....	22
3.2.4. REGION METROPOLITANA .	22
3.2.5. REGION SUR .....	23
3.2.6. REGION SURESTE .....	23
3.3. PROGRAMAS .....	23
3.3.1. PROGRAMA RURAL .....	23
3.3.2. PROGRAMA URBANO .....	24
3.3.3. PROGRAMAS ESPECIALES .	25
3.4. CANALES DE VENTA .....	26
3.4.1. TIENDA CAMPESINA .....	26
3.4.2. TIENDA RURAL CONCESIO- NADA .....	27
3.4.3. CENTROS COMERCIALES -- CONASUPO .....	27
3.4.4. CONASUPER "A" .....	28
3.4.5. CONASUPER "B" .....	28
3.4.6. TIENDA URBANA CONCESIO NADA .....	29
3.4.7. TIENDA SINDICAL .....	29
3.4.8. CENTRO POPULAR DE ABAS TO CONASUPO .....	30
3.4.9. TIENDA MOVIL CONASUPO	31

## I N D I C E

PAGINA

CAPITULO IV. SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION EN UNA TIENDA CONASUPER "A".....	32
1. ORGANIGRAMA .....	32
2. DESCRIPCION DE PUESTOS .....	33
3. VENTAS .....	50
4. COMPRAS .....	54
5. ALMACEN .....	58
6. RECURSOS HUMANOS .....	60

### SEGUNDA PARTE

#### CASO PRACTICO

CAPITULO V. COMENTARIOS Y PROPUESTA PARA UNA NUEVA ADMINISTRACION EN UNA TIENDA CONASUPER "A" .....	62
1. LA ADMINISTRACION ACTUAL .....	63
1.1. HIPOTESIS .....	66
1.2. UNIVERSO .....	67
1.3. MUESTRA .....	68
1.4. CUESTIONARIO .....	69
1.5. TABULACION .....	75
2. PLAN GENERAL PARA UNA NUEVA ADMINISTRACION .....	81
2.1. MODIFICACIONES A LA ORGANIZACION GENERAL .....	83
2.1.1. GERENCIA CORPORATIVA DE ORGANIZACION .....	83
2.1.2. GERENCIA CORPORATIVA DE CONTROL .....	85
2.1.3. GERENCIA CORPORATIVA DE MERCADOTECNIA .....	86
2.2. PLANEACION .....	88
2.3. ORGANIZACION .....	101
2.4. INTEGRACION .....	105
2.5. DIRECCION .....	108
2.6. CONTROL .....	123

## I N D I C E

	PAGINA
CONCLUSIONES .....	130
BIBLIOGRAFIA .....	132

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

Actualmente los mercados de Autoservicio presentan un grado de expansión insospechado, por ello la creación, evolución y diversidad de tiendas existentes en el Sector Público como son: las del Departamento del Distrito Federal, Secretaría de Salubridad y Asistencia, Secretaría de Comercio, Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, Compañía Nacional de Subsistencias Populares, etc.

Dichas negociaciones absorben un sector de la población - específico, como lo es, los trabajadores del Estado y las clases populares. Debe recordarse sin embargo que el volumen de las personas que tienen derecho a disfrutar de los servicios de estas instituciones, va en constante aumento, lo cual provoca considerables demoras a la hora de pagar, en otras ocasiones se necesitan artículos básicos, - los cuales no se encuentran en estos mercados disponibles, bien por su excesiva demanda, o por el hecho de que un número reducido de usuarios monopolizan las existencias.

Por otra parte se presenta el hecho de que muchos empleados tienen constantes fricciones con el público usuario, - causadas por presiones excesivas, por el volumen de usuarios o bien por no haber sido preparados para tratar con el público comprador.

Se da el hecho también que al no planearse la demanda, -- los productos perecederos se descomponen, lo cual origina pérdidas para el mercado vendedor y necesidades insatisfechas para los demandantes.

Los mercados de Autoservicio, sin considerar su magnitud y nivel social al cual brindan sus servicios, tienen que utilizar la administración para el buen desarrollo de sus funciones y la consecución de sus objetivos.

Como es lógico tienen dificultades para hacerlo, estas -- dificultades radican en varias causas, entre las cuales -- tenemos; carencia de personal especializado, falta de controles administrativos, investigación de mercados, administración de ventas, departamentalización básica, descentralización de autoridad, motivación y comunicación.

El estudio e investigación son interesantes, porque por -- medio de ellos, vamos a darnos cuenta de los requerimientos de un mercado de Autoservicio que tiene como finalidad principal el abastecer a la clase popular y a los trabajadores del Estado, así también poder presentar las carencias mencionadas y las posibles soluciones a estas.

La administración tiene a su disposición varios enfoques -- para interpretar, analizar y resolver los problemas de -- estas empresas.

Generalmente la complejidad del problema nos indicará el método del análisis apropiado, de tal manera que la función específica del Administrador en este campo será la de crear un ambiente para la labor colectiva, o sea que cada individuo contribuya a los fines comunes, con el menor costo de tiempo, dinero y esfuerzo.

El estudio de los sistemas es una de las fases de la Administración. De los conocimientos que se tengan de éstos dependerá en gran parte, el éxito o fracaso de cualquier empresa. En la aplicación de los sistemas implantados, o



los que se vayan a implantar, el administrador estará jugando un papel importantísimo en la consecución de los objetivos fijados por la dirección.

Tomando en cuenta que en nuestros días todo se rige por sistemas, se debe tener conocimiento de lo que significa para cualquier empresa, el conocer y revisar sus sistemas para llegar a los medios propuestos.

Además de proporcionar sistemas administrativos nuevos o modernos, dentro de cualquiera de las áreas del mercado de Autoservicio, debemos tomar en cuenta que en realidad los sistemas que se proporcionen no son nuevos ni tienen nada de sorprendente en sus principios fundamentales.

Calificar algo como un sistema es concebirlo como un conjunto de componentes inter-relacionados y que actúan entre sí.

Todo mercado de Autoservicio, los departamentos que lo forman y la Administración misma constituyen un sistema.

Lo anterior debe de ser manejado con la debida consideración para no perder el enfoque sistemático de la Administración, aplicada a nuestra empresa.

La aportación que puede brindar esta investigación a los mercados de Autoservicio que tengan acceso a ésta, es la de proporcionar un nuevo o moderno sistema Administrativo en donde los componentes como son las personas, la autoridad, la información, los mercados, los clientes, las materias primas y las instalaciones, coadyuven en cumplir la verdadera función para la cual fueron creadas y así, la -

consecución de sus objetivos.

El Licenciado en Administración será quién conjunte a los componentes mencionados y sea el guía para llegar a la -- consecución de los objetivos.

**I. QUE ES UN MERCADO DE AUTOSERVICIO**

**1. DEFINICION**

**1.1. MERCADO**

**1.2. SUPERMERCADO**

**1.3. AUTOSERVICIO**

**2. ANTECEDENTES HISTORICOS**

**3. EL PORQUE DE LA CREACION DE LOS MERCADOS  
DE AUTOSERVICIO**

**4. FUNCIONES BASICAS**

## 1. DEFINICIONES

1.1. Mercado: La palabra mercado viene del Latín --- MERCATUS. En sentido general, el mercado supone un espacio real (edificio público) o figurado (cualquier lugar), destinado permanentemente o en días señalados, para la --- comora, venta o permuta de géneros y mercancías, ocasionándose un encuentro entre la oferta y la demanda. (1)

1.2. Supermercado: La palabra supermercado es una composición originada del prefijo super que proviene del --- Latín-HYPER y de la palabra mercado, que significa-Mercatus, lo que nos da por resultado Hyper-Mercatus. Palabra de origen Inglés; Supermarket. El supermercado por lo tanto, está definido como un establecimiento comercial, de grandes dimensiones para la venta al por menor de todo --- género de artículos alimenticios y otros de uso doméstico, que se exponen preparados y envasados, con indicación de sus precios, y dispuestos de manera que estén al alcance directo del cliente, quien se sirve por sí mismo y paga a la salida el importe de su compra. (2)

1.3. Autoservicio: Palabra de origen Inglés, y que --- se traduce Self-Service, y en sentido general se dice del acto de servirse uno mismo, en un establecimiento público; establecimiento de tipo comercial (principalmente restaurantes y almacenes) en que el cliente se sirve a sí --- mismo. (3)

## 2. ANTECEDENTES HISTORICOS

En toda formación social, la generalización de los intercambios económicos ha originado la creación y desarrollo de ferias anuales generalmente y de mercados, semanales o diarios. En Grecia y en Roma, éstos, celebrados en el ---

(1) y (3) Diccionario Enciclopédico Quillet

(2) Diccionario Hispánico Universal

ágora o en el foro, pronto se especializaron en la venta de un sólo producto básico; harina, aceite, vino, etc., y se situaron en las afueras de las ciudades. El estado se reservó el derecho de su celebración y encomendó a las autoridades locales la observancia de la veracidad de las pesas y medidas, así como la recaudación de los impuestos. Al producirse la desmembración del Imperio Romano, la anterior organización comercial continuó existiendo, por más que el volumen de los intercambios económicos disminuyese. En la península Ibérica los visigodos impulsaron la creación de lonjas (cataplus) para la venta y cambio de mercancías, y por otra parte, siguieron funcionando pequeños mercados dedicados al consumo local, que se situaron junto a las grandes Ciudades, de todas formas, el tráfico entre el campo y la ciudad se vio gravemente afectado. Este se restableció en el al-andaluz, dada su mayor vitalidad económica; en los centros rurales proliferaron los mercados de granos, frutas y ganado, y las ciudades de convirtieron, todas ellas, en un gran mercado. Cerca de las mezquitas se encontraba el Zaco Central, al que desembocaban un gran número de callejuelas, especializadas cada una en la producción y comercio de un sólo producto. Finalmente, y en las afueras, se celebraban periódicamente mercados de esclavos, de ganado, etc. La extensión del dominio musulmán a un gran colapso en todo el mundo Europeo y Mediterráneo y a la preponderancia de ésta de la economía agraria. Sin embargo, en el N. de la Península y ya desde los primeros momentos de la reconquista, se celebraron en Oviedo, Silos, León, etc., mercados semanales que, a partir de los siglos IX y X aseguraron el intercambio de productos locales y cierto comercio de artículos de lujo procedentes del Al-Andaluz. Estos mercados estuvieron desde un principio, bajo la protección y dominio del monarca quien instituyó la figura del Señor del Zaco, para salvaguardia de su paz, amenazada por las partidas musulmanas. La revolución comercial (S. XII y XIII) trajo consigo la multiplicación y desarrollo de dos ciudades, que crecieron al compás de la evolución de sus mercados. Estos se especializaron y pasaron a

celebrarse en las plazas situadas cerca de las murallas.

Paralelamente, durante el siglo XIV, empezaron a proliferar las grandes ferias en el reino de León y Castilla, y a construirse las lonjas, en la Corona de Aragón. En todo este tiempo, la vigilancia del mercado estuvo en manos de Zavazaures y Zabazoques, que hacían las veces de inspectores y jueces del mercado de Cordova; a su vez, la regularización de pesas y medidas estuvo encomendada, también a ellos a partir del siglo XIII. En el siglo XIV, los nobles y las órdenes eclesiásticas y militares tendiendo a crear en cada villa un mercado franco (libre de impuestos), para favorecer a su beneficio, el comercio de la lana y los paños; pero Enrique IV (1430) y los Reyes Católicos (1491) establecieron claramente la prohibición de las ferias y mercados francos, excepto los de privilegio real. A partir de entonces, los monarcas seguros ya de su autoridad sobre los mercados limitaron determinados usos existentes en éstos (prohibición de la venta de carne viva, en ferias y mercados por Felipe II, en 1565; restricciones a la venta de oro y plata por Carlos IV centralizó en el consejo de Hacienda, la potestad de conceder franquicias para los mercados y en el de Castilla, la de permitir su celebración.

En el siglo XIX, y desde 1834, los mercados locales pasaron a desprender con ciertas restricciones de las autoridades municipales cuya mayor o menor competencia fué señalada por diferentes ordenaciones, legislaturas (Real Decreto 1853, Ley Municipal de 1868, Real Decreto sobre descentralización administrativa 1909, etc.). Por otra parte, con el desarrollo de la revolución industrial, de las comunicaciones y de las grandes ciudades, se procogió a la construcción de nuevos centros locales de consumo; sin embargo, la edificación de los grandes mercados (como los de Madrid y Barcelona), no se llevó a cabo hasta el último tercio del siglo XIX. (4)

(4) Diccionario Hispánico Universal

Del concepto originario del mercado, como edificio donde se realizan los cambios, se pasa al de zona que abarca -- todas las contrataciones libres realizadas entre productores, comerciantes y consumidores

En el ámbito económico donde convergen las fuerzas de la oferta y la demanda de una determinada mercancía, determinando la fijación de los precios. En realidad el concepto mercado comprende tres puntos bastantes distintos:

- A) Concepto Geográfico
- B) Concepto Estructural
- C) Concepto de Condiciones o fuerzas

A) CONCEPTO GEOGRAFICO.- Según el cual un mercado es un sitio donde se venden y compran mercancías; de acuerdo -- con la idea geográfica, los mercados se dividen en:

- a) Locales: Los que se encuentran ubicados en una determinada zona, región o localidad con límites más o menos precisos.
- b) Nacionales: Los que abarcan toda la extensión territorial de un país.
- c) Internacionales: Los que exceden las fronteras de una nación y se extienden a otros países.

La amplitud geográfica del mercado depende en gran parte de la naturaleza del producto; así, el mercado de los --- bienes instrumentales (máquinas, motores, etc.) generalmente se encuentra muy concentrado, mientras que con el -- de los bienes de consumo ocurre todo lo contrario. La ma-

yor o menor extensión de los mercados está relacionada -- también con la habilidad de los empresarios en los dis--  
tintos aspectos de la organización, costos de producción,  
costos de distribución, calidad y precio de los artícu--  
los, publicidad, condiciones de venta, etc.

B) CONCEPTO ESTRUCTURAL.- Los mercados desde el punto -- de vista de su estructura y organización pueden dividirse en mercados homogéneos y mercados imperfectos.

Los mercados homogéneos son aquellos que las leyes de la oferta y la demanda operan sin obstáculos y deben reunir las siguientes condiciones:

- a) Que las mercaderías negociadas en ellos sean homogéneas.
- b) Que los compradores y vendedores, sean numerosos y -- no puedan influir en los precios.
- c) Que los compradores y los vendedores estén en condiciones de conocer inmediatamente cualquier cambio en los precios y calidades de los productos, o sea lo -- que se llama transparencia del mercado.

Todas estas condiciones están en general bastante alejadas de la realidad económica, por lo que en el mercado -- homogéneo no es sino, un esquema teórico cuyo estudio responde a una finalidad de orden didáctico. La falta de -- cualquiera de estas condiciones determina imperfecciones que en sus diversas formas dan lugar a los distintos tipos de mercados imperfectos; competencia, monopolio, monopsonio, oligopolio y oligopsonio.

C) CONCEPTO DE CONDICIONES O FUERZAS.- Esto las fuerzas -



que se ejercen sobre el mercado, que entran en juego y de terminan los precios.

Con frecuencia el mercado comprende grupos de demandantes y oferentes de amplias clases de bienes, por ejemplo, el mercado de bienes de consumo, el de factores de producción y el de capitales. El mercado de una sola mercancía está formado por el grupo de compradores y vendedores de dicho producto al precio que prevalece y que en ocasiones se independiza de su localización geográfica a causa de la centralización de las transacciones: así ocurre con los valores mobiliarios, cuya compraventa se realiza en las bolsas.

Hasta la primera guerra mundial, pese a que en la realidad se dan formas diferentes, sólo se consideraron dos modelos de mercado, el monopolio y la competencia perfecta. Esta actitud se mantuvo por varias razones, entre ellas la creencia muy generalizada en la época, de que en las formas intermedias de mercado existía una indeterminación del precio, y por lo tanto resultaba imposible elaborar una teoría de tales formas intermedias.

Superada la anterior afirmación, el estudio de la formación de los precios, bajo hipótesis, distintas a la competencia no se hizo esperar. En primer lugar aparecieron los trabajos de Cournot J. Bertrand, Edgeworth, Pareto L. Ambroso y Wicksell, que por ser de índole matemática merecieron escasa atención. Seguidamente P. Sraffa, en su artículo "Las Leyes de la Utilidad Bajo Condiciones de Competencia Perfecta", asestó el golpe definitivo a los postulados de la teoría de Marshall rigente hasta el momento. Según Sraffa el análisis de Marshall carecía de realismo al dar por cierta una situación de competencia perfecta o para aquel, en el mercado existían una serie de imperfecciones que no estaban motivadas por desajustes

temporales, sino que se debían a ciertas fuerzas que producían efectos perturbadores permanentes. En esta línea - de revisión debe citarse a J. Robinson, que en la economía de la competencia imperfecta intentó resolver algunos de los problemas planteados por Sraffa: E.H. Chamberlain, que publicó la teoría de la competencia monopólica, y --- H. Von Stackelberg, que realizó destacadas investigaciones sobre la teoría del mercado imperfecto.

Antes de citar las diferentes formas de mercado es conveniente hablar de la composición de sus dos elementos principales: La oferta y la demanda. Estas pueden estar formadas únicamente por una gran unidad: Monopolio; por pocas unidades grandes cada una de ellas capaz de influir sobre el precio del producto y oligopolio, y por multitud de -- unidades pequeñas, incapaces de influir en la fijación -- del precio: concurrencia.

Puede suceder también, que algunas de las estructuras anteriores se mezclen: Así en ocasiones al lado de una única y gran empresa se encuentran otras pequeñas que aceptan la política de precios de aquélla: se está entonces - ante un monopolio parcial; pueden darse también pocas empresas potentes junto a otras pequeñas: Oligopolio parcial, combinando estas estructuras de la oferta y la demanda se obtienen las diferentes formas de mercado.

Un mercado es abierto cuando se puede ingresar fácilmente en él. Si por el contrario existiera alguna dificultad -- para la instalación de nuevas empresas, será cerrado.

La teoría moderna se esfuerza por tener una visión realista del proceso de formación de los precios, para lo cual le resulta indispensable aceptar la idea de una interrelación entre los diversos mercados.

En este sentido parece que deben considerarse tres clases de relaciones: relación vertical, entre mercados de factores y productos semielaborados y acabados; relación horizontal entre mercancías que se hallen al mismo nivel en los procesos de producción (entre estos productos se darán relaciones de complementariedad y substitutividad), y relación intertemporal, es decir, con el mismo mercado en el período anterior.

Los primeros supermercados aparecieron en Estados Unidos (Nueva Jersey y Long Island) en 1932. Algunos comerciantes emprendedores deseosos de aumentar su cifra de negocios, pese a la considerable baja del poder adquisitivo provocada por las crisis económicas de 1929, buscaron el medio de reducir el precio de venta de los productos alimenticios merced a la disminución de los gastos generales.

Los primeros supermercados se abrieron en locales industriales desocupados, cuyas instalaciones y mobiliario consistían únicamente en mesas y estanterías de madera blanca, donde acumulaba una gran masa de productos a disposición del cliente, quien quedaba en libertad de elegir y servirse por sí mismo sin mediación de vendedor; ni dependiente alguno.

Este nuevo sistema con el apoyo de una hábil y acertada publicidad, alcanzó un éxito fulgurante.

La aparición de los mercados de autoservicio en Europa es reciente; 1941 en Suecia, 1942 en Inglaterra, 1948 en Francia, Suiza y Bélgica, en España se introdujeron en el período de 1955 a 1960, primero con los supermercados y después con los pequeños comercios de ultramarinos. El total de establecimientos de autoservicio en España en

1965, era de 2170. No obstante el procedimiento no ha cundido mucho, especialmente en las pequeñas poblaciones.

La implantación del mercado de autoservicio en México, -- aparece aproximadamente en 1960 o 1961, en los grandes centros merciales que ya funcionaban con sistemas ambiguos.

3. El procedimiento fué lanzado en Estados Unidos en 1932 con los supermercados.

El autoservicio es muy útil sobre todo para los productos que requieren compras cotidianas: productos alimenticios, tabaco, periódicos, perfumería corriente y productos de belleza; pero también se practica para otros productos de venta no cotidiana: pintura, utensilios domésticos, pequeños aparatos eléctricos, géneros de punto, camisería, confecciones, etc. Permite vender rápidamente en el mismo tiempo, con el mismo personal, la misma superficie, los mismos gastos generales, se atiende a dos o tres veces -- más clientes que por medio de dependientes.

El volumen de compras unitarias de cada cliente también es el doble o cuádruple. Se consigue por lo tanto una disminución en los gastos de distribución por artículo vendido, lo que permite una reducción del precio sino surgen nuevos gastos.

4. La venta por autoservicio es enteramente visual. Para revisar las distintas fases de la operación de compra solo se utiliza la contemplación de los artículos. Estos son expuestos y presentados en una forma atractiva; están colocados al alcance del cliente, bien acondicionados y con etiquetas que proporcionan todo tipo de informaciones y están agrupados por familias y clasificados por analogía de uso a fin de facilitar su localización.

II A QUE SE DEBE EL DESARROLLO DE TIENDAS CON ESAS CARACTERISTICAS.

1. SU AUGE EN EL SECTOR PUBLICO Y CLASE POPULAR.

1.1. NECESIDADES BASICAS DE LOS TRABAJADORES ---  
DEL ESTADO.

1.2. IMPLANTACION EN CADA SECRETARIA DE ESTADO -  
DE UN MERCADO QUE ABASTEZCA A SUS EMPLEADOS

1.3. NECESIDADES BASICAS DE LA CLASE POPULAR.

1.4. DIFERENTES OPCIONES SEGUN EL NIVEL ECONOMICO

1.5. LA FINALIDAD DE NO LUCRAR.

## II A QUE SE DEBE EL DESARROLLO DE TIENDAS CON ESAS CARACTERÍSTICAS.

El desarrollo de tantas tiendas de autoservicio en nuestro país, se debe primordialmente a la aceptación y buen funcionamiento que estas han tenido; además del gran alcance que presentan, cubriendo zonas determinadas, y satisfaciendo a toda la comunidad consumidora con toda clase de productos y servicios indispensables. Y con la ventaja de encontrar todos los artículos en un mismo lugar.

Otro factor importante en el desarrollo cada vez más acelerado de estas tiendas, es sin duda, el costo de operación; ya que estas tiendas centralizan una diversidad de artículos en un solo lugar con el aprovechamiento de canales de distribución, bodegas, precios bajos por compras - en volumen y promociones de venta.

### 1. SU AUGE EN EL SECTOR PÚBLICO Y CLASE POPULAR.

El auge de las tiendas de autoservicio en estos dos grandes sectores de la población en nuestro país, se debe primordialmente a la ayuda económica que brindan, ofreciendo toda clase de artículos a precios accesibles y acordes a la realidad económica del país.

Quando las tiendas de autoservicio se incorporaron al sector público hacia 1963, a manera de prueba y para poder presentar y ofrecer algunos artículos que en los mercados públicos no se encontraban fácilmente, surge la novedad que estas tiendas tienen gran aceptación y demanda.

Inicialmente se incorporaron las tiendas de productos ---

básicos, para brindar a la población de escasos recursos; la posibilidad de adquirir estos productos a precios bajos.

Al paso del tiempo se incorporaron con mayor rapidez y en mayor volúmen, más tiendas con estas características pero introduciendo en ellas, el sistema que en esa época estaba de moda: el autoservicio, que de manera muy elocuente en el sector privado había resultado de gran aceptación y utilidad.

Posteriormente encontramos que de acuerdo al buen funcionamiento y al magnífico servicio que estas tiendas brindan a la sociedad, se fueron incrementando y generalizando al grado que toda la población exigía el acceso a este tipo de tiendas.

#### 1.1. NECESIDADES BASICAS DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

Los trabajadores del Estado solicitaron durante años, --- ayudas económicas fundamentadas en las constantes alzas - en los precios de los artículos de consumo.

Las demandas de los trabajadores encontraron solución, -- cuando por parte de los dirigentes de las Secretarías de Estado se tomó la resolución de incorporar al servicio de sus trabajadores; el sistema de tiendas de autoservicio - para subsanar sus problemas económicos para la adquisición de productos básicos de consumo.

En la mayoría de estas tiendas se solicitaba se mostrara credencial de identificación del empleado, para poder darle acceso a la tienda; y así efectuar sus compras de artículos básicos o de artículos de lujo con obtención de los beneficios ya citados.

## 1.2. IMPLANTACION EN CADA SECRETARIA DE ESTADO DE UN MERCADO QUE ABASTEZCA A SUS EMPLEADOS.

Como ya hemos mencionado con el punto anterior, se implantaron las tiendas de autoservicio en cada dependencia del sector público que de manera estratégica y de beneficio social, incorporaron a su administración una tienda de autoservicio para beneficio de sus empleados, así tenemos un ejemplo:

El Departamento del Distrito Federal, cuenta en la actualidad con 45 tiendas de autoservicio clasificadas en Centros Comerciales y Tiendas de Barrio, distribuidas en todo el Distrito Federal brindando así el derecho que tienen al ahorro sus trabajadores.

Un punto muy importante y de gran relevancia para la economía de la clase popular, fué que en el constante deseo de asistir, a las tiendas de autoservicio de los trabajadores del Estado, estas tiendas empezaron, con gran beneficio a la sociedad, a dar acceso a sus centros de consumo a todas las clases económicas del país aunque estas no fueran trabajadores del Estado.

## 1.3. NECESIDADES BASICAS DE LA CLASE POPULAR.

Las necesidades básicas de la clase popular, se basan en tres factores, que son: alimentación, vivienda y vestido.

Este tipo de población que se considera dentro de la clase social, que no puede darse lujos en sus adquisiciones, ya que lo que obtienen de salario apenas alcanza para --



cubrir sus necesidades primarias (alimentación y vestido).

Dándose cuenta el gobierno de esta situación, crea tiendas de autoservicio en donde se ofrecen a la población -- artículos básicos a precios menores que los que existen -- en el mercado.

#### 1.4. DIFERENTES OPCIONES SEGUN EL NIVEL ECONOMICO.

Existen basicamente, tres tipos de clases económicas en -- las que está dividida nuestra sociedad, que son: alta, -- media y baja. Al existir esta división económica es lógico que no toda la gente tenga acceso a un mismo tipo de -- mercado; por lo cual hemos considerado esta división:

##### CLASES SOCIALES

Clase Alta  
Clase Media Alta  
  
Clase Media Baja  
Clase Baja

##### MERCADOS DE ACCESO

autoservicios y supermer--  
cados de la iniciativa --  
privada.  
mercados, tianguis y ---  
tiendas de autoservicio\_--  
del sector público.

#### 1.5. LA FINALIDAD DE NO LUCRAR.

Una de las políticas de las tiendas de autoservicio en el Sector Público es, la finalidad de no lucrar o sacrificar su utilidad al máximo en beneficio de sus consumidores.

Lo anterior presenta beneficios económicos para los consumidores, ya que encuentran productos a precios inferior-

res a los de las tiendas de la iniciativa privada, en donde afectan la economía del consumidor; aumentando los precios de los productos y artículos obteniendo grandes utilidades.

Las tiendas de autoservicio en el sector público presentan para el consumidor en particular muchas variedades -- de sistemas de beneficio, entre los cuales encontramos:

- Tiendas que ofrecen al costo, los productos básicos.
- Tiendas que no cobran el Impuesto al Valor Agregado.
- Tiendas que ofrecen promociones y ofertas de canastas -- de productos básicos, que generalmente no se consiguen en todos los almacenes.
- Tiendas que ofrecen, además de toda variedad de productos de consumo básico, un sin número de artículos no -- básicos, evitando al consumidor, el tener que buscar en varios lugares los productos que necesita.

Como podemos observar; la finalidad y objetivo de estas -- tiendas de autoservicio, es servir al consumidor, brindándole toda clase artículos necesarios para su subsistencia, olvidando, para beneficio de sus consumidores, el -- aspecto económico lucrativo de esta actividad social.

### III EL CASO ESPECIFICO CONASUPO

1. ANTECEDENTES
2. ORGANIGRAMA
3. SISTEMAS

#### 3.1. ACTIVIDAD DEL SISTEMA DE DISTRIBUIDORAS CO-- NASUPO

- 3.1.1. ¿A QUIEN LE VENDE CONASUPO?
- 3.1.2. ¿DONDE VENDE CONASUPO?
- 3.1.3. ¿QUE VENDE CONASUPO?
- 3.1.4. ¿A QUIEN LE COMPRA CONASUPO?
- 3.1.5. ¿A QUE PRECIOS VENDE CONASUPO?

#### 3.2. DISTRIBUIDORAS REGIONALES CONASUPO

- 3.2.1. REGION NOROESTE
- 3.2.2. REGION NORTE
- 3.2.3. REGION CENTRO
- 3.2.4. REGION METROPOLITANA
- 3.2.5. REGION SUR
- 3.2.6. REGION SURESTE

**3.3. PROGRAMAS**

**3.3.1. PROGRAMA RURAL**

**3.3.2. PROGRAMA URBANO**

**3.3.3. PROGRAMAS ESPECIALES**

**3.4. CANALES DE VENTA**

**3.4.1. TIENDA CAMPESINA**

**3.4.2. TIENDA RURAL CONCESIONADA**

**3.4.3. CENTROS COMERCIALES CONASUPO**

**3.4.4. CONASUPER "A"**

**3.4.5. CONASUPER "B"**

**3.4.6. TIENDA URBANA CONCESIONADA**

**3.4.7. TIENDA SINDICAL**

**3.4.8. CENTRO POPULAR DE ABASTO CONASUPO**

**3.4.9. TIENDA MOVIL CONASUPO**

## 1. ANTECEDENTES

En el año de 1961, el gobierno creó la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, Sociedad Anónima (CONASUPO) para responder a necesidades que crecían con el aumento de la población. Años antes, desde 1937, otras dependencias cumplieron esta misma función. Durante el Gobierno del General Cárdenas, se creó el Comité Regulador del Mercado del Trigo y la CEIM, S.A. (Compañía Exportadora Importadora Mexicana, Sociedad Anónima). Esta última empresa pública fué sustituida por lo que actualmente es CONASUPO.

En 1965, CONASUPO dejó de ser sociedad anónima; fué transformada en organismo público descentralizado y con el fin de que cumpliera eficazmente su función de garantizar alimentos básicos a la población, quedó facultada para crear, organizar y dirigir a las instituciones filiales que fueran necesarias.

De esta manera, en 1966 se creó PROCONSA, que hoy se conoce como FICOPRONSA (Fideicomiso Comisión Promotora CONASUPO), cuya función es apoyar a los productores de alimentos básicos.

En el año de 1971, creó BORUCONSA (Bodegas Rurales CONASUPO), para comercializar la producción agrícola. En 1972, su crecimiento fué notable con :  
CECONCA (Centros CONASUPO de Capacitación).  
TRICONSA (Trigo Industrializado CONASUPO).  
LICONSA (Leche Industrializada CONASUPO).  
MICONSA (Maíz Industrializado CONASUPO).

En 1974 se incorporaron a CONASUPO, los Almacenes Nacionales de Depósito (ANDSA), para apoyar la regularización --

con el manejo de las reservas de alimentos.

En 1975 se creó ICONSA (Industrias CONASUPO). Y en 1977 - IMPECSA (Impulsora del Pequeño Comercio), se integró al sistema de filiales.

En 1961, un mes después de la fundación de CONASUPO, se formó una filial para distribuir los alimentos básicos -- que se llamó CODISUPO (Compañía Distribuidora de Subsistencias Populares).

Esta filial fué tan eficaz que en dos años duplicó su tamaño, se transformó en CODISUCO (Compañía Distribuidora de Subsistencias CONASUPO).

La red de Distribución se extendió a más lugares. En --- Octubre de 1972 esa compañía aumento tres veces su capital y adopto el nombre de DICONSA (Distribuidora CONASUPO). (5)

(5) Manual de Bienvenida CONASUPO.

### 3. SISTEMAS

#### 3.1. ACTIVIDAD DEL SISTEMA DE DISTRIBUIDORAS CONASUPO.

##### 3.1.1. ¿A QUIEN LE VENDE CONASUPO?

Vende subsistencias populares a su clientela consumidora, que equivale a dos terceras partes de la población del país. (Cincuenta y medio millones de habitantes).

##### 3.1.2. ¿DONDE VENDE CONASUPO?

En más de doce mil quinientas tiendas, de las cuales, alrededor de nueve mil están en el medio rural y un poco más de tres mil quinientas, en el medio urbano.

##### 3.1.3. ¿QUE VENDE CONASUPO?

Subsistencias populares; con una diversificación de 17 tipos de alimentos de un paquete básico de consumo popular, más bienes y productos de consumo doméstico.

##### 3.1.4. ¿A QUIEN LE COMPRA CONASUPO?

Le compra a la planta industrial alimenticia del país, y actualmente mediante sus compras busca impulsar a las organizaciones productoras de campesinos, ganaderos, granjeros y pescadores, así como a la pequeña y mediana industria, para asegurar la disponibilidad de esos productos a su clientela; garantizar un ingreso a los productores y el consumo de una gran parte de los productores del sector alimentario, muchos de los cuales son, al mismo tiempo, parte de su clientela.

### 3.1.5. ¿A QUE PRECIOS VENDE CONASUPO?

A precios que son entre el 10 y el 20 por ciento más bajos que los del comercio privado, lo que influye directamente en la regularización del mercado. Estos precios no son asistenciales; se consiguen gracias a que el sistema CONASUPO, cuenta con eslabones de intermediación comercial que abaten costos y disminuyen los precios al consumidor.

### 3.2. DISTRIBUIDORAS CONSUPO REGIONALES.

#### 3.2.1. DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NOROESTE.

Con sede en Hermosillo, Sonora que abastece 4 estados; -- Baja California Norte, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora.

#### 3.2.2. DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NORTE.

Con sede en Monterrey, Nuevo León, que provee a 7 estados; Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas y la parte norte de Zacatecas.

#### 3.2.3. DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL CENTRO

Cuya sede se localiza en Guadalajara, Jalisco, surte a 8 estados: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Queretaro, y la parte sur de Zacatecas.

#### 3.2.4. DISTRIBUIDORA CONASUPO METROPOLITANA.

Ubicada en México, Distrito Federal que suministra a 3 -- estados; Distrito Federal, Hidalgo y Estado de México.



### 3.2.5. DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL SUR.

Con sede en Puebla, Puebla que aprovisiona a 6 estados: - Guerrero, Morelos, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y Veracruz.

### 3.2.6. DISTRIBUIDORA CONSAUPO DEL SURESTE.

Cuya sede está en Villa Hermosa, Tabasco desde donde coordina el abasto de las tiendas en 5 estados: Campeche, --- Chiapas, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán.

## 3.3. PROGRAMAS

### 3.1. PROGRAMA RURAL

Este programa se empeña en surtir la red de tiendas CONASUPO - Rural con la regularidad y suficiencia que se requiere para satisfacer la demanda de la población que vive y trabaja en el campo.

La red de distribución rural esta formada por más de nueve mil tiendas en sendos centros de población. Para abastecer el Sistema de Distribuidoras CONASUPO - Rural, y -- desde allí a las tiendas de cada pueblo.

Existe todo un sistema de organización rural en torno a - las tiendas y a los almacenes que las surten: los Comités Rurales de Abasto y los Consejos Comunitarios de Abasto, respectivamente, que forman el eje de las relaciones entre las comunidades y CONASUPO, para hablar del surtimiento y de los precios.

La población rural tiene una característica doble en rela

ción con el Sistema de Distribuidoras; es consumidora de muchas subsistencias populares y además es productora de otras que necesita. Este doble papel de productora - consumidora de la población rural en su relación con CONASUPO es la piedra fundamental para modificar la estructura del comercio del país, que encarece tanto los alimentos a base de un intermediario excesivo.

### 3.2. PROGRAMA URBANO.

En las ciudades grandes, medianas y pequeñas, la Conasuper es la tienda familiar para 66 de cada 100 compradores que salen de su casa por productos básicos.

La presencia de CONASUPO realiza diariamente otra función; regular los precios del mercado. Además del abasto, una función de CONASUPO muy importante es la de orientar los hábitos de consumo de la población, al tiempo que la abastece.

Porque la publicidad que envuelve a la citada población - con miles de mensajes que dispara diariamente desde la radio, la T.V., los periódicos y los anuncios puestos en los muros, influyen sobre su elección a la hora de la compra y esto tiene consecuencias negativas en la nutrición y en la economía familiar.

De esta manera el programa urbano del Sistema de Distribuidoras CONASUPO es obligado a aprovechar con la mayor eficiencia cada esfuerzo humano, cada espacio de las tiendas en los anaqueles, los muros y los pasillos, con atención personal, productos básicos y mensajes de información y orientación.

### 3.3. PROGRAMAS ESPECIALES.

Cincuenta y medio millones de personas abastecen el Sistema de Distribuidoras CONASUPO, de estos, veintiocho millones reciben atención prioritaria. Se trata de la población de las zonas rurales y las áreas marginales de las ciudades. Estos últimos habitantes, cuya actividad productiva depende de la ciudad, han establecido su vivienda en las orillas de ésta; donde su crecimiento constante e intenso ocupa terrenos antes que se instalen los servicios urbanos de agua, luz y drenaje, y se hagan edificaciones para el abasto, la educación y la salud. Para satisfacer su demanda de alimentos, CONASUPO los surte mediante el Programa Nacional de Abasto a Zonas Urbanas Marginadas.

La característica del programa consiste en que el Sistema de Distribuidoras, se asocia con los habitantes de las colonias organizadas e instituidas en Asamblea General de Consumidores Organizados para instalar Centros Populares de Abasto CONASUPO; tiendas que administran y supervisan los propios colonos a través de sus Comités Urbanos de Abasto. Ellos ponen el local, designan a el responsable de despachar y a la comisión de descarga, y CONASUPO capacita y asesora al Comité que surte la tienda.

Entre los programas especiales, cuenta también la atención a las solicitudes de abasto de los grupos organizados. Sus mayores solicitantes son las organizaciones obreras, campesinas y populares, para quienes se convienen formas especiales de surtimiento, como el sistema de bonos o la instalación de tiendas en locales gremiales o sindicales.

La asesoría y capacitación que se requiere en estos casos son servicios adicionales del Sistema de Distribuidoras.

Los surtimientos que obedecen a demandas fuertes de artículos de temporada, como los útiles escolares a la vuelta de clases y los juguetes en las fiestas de fin y principio de año, constituyen programas especiales.

Lo mismo ocurre con la distribución de despensas en zonas del país que viven situaciones de emergencia.

Dentro de los programas especiales, también cuenta la comunicación social que el Sistema de Distribuidoras CONASUPO establece con la gente que sirve y con el personal de la empresa.

Además de la información sobre el abasto de subsistencias de consumo popular, a la población le ofrece orientación sobre opciones para nutrirse mejor y sobre la forma de usar racionalmente su ingreso.

### 3.4. CANALES DE VENTA

#### 3.4.1. TIENDA CAMPESINA.

Instalación, operación y control de la tienda y de los almacenes que lo abastecen mediante la participación organizada de la comunidad.

Surtido de un cuadro de productos básicos principalmente granos, abarrotes, comestibles, aceites, grasas, detergentes, jabones y artículos de jarriería.

Unidades de venta habitadas por las propias comunidades.

Capacidad para dar servicio a comunidades marginadas que tienen entre 500 y 10,000 habitantes.

#### 3.4.2. TIENDA RURAL CONCESIONADA.

Unidades ubicadas en poblaciones de 500 y 10,000 habitantes.

Operación mediante sistema de mostrador.

Surtido de un cuadro de productos básicos principalmente granos, abarrotes, comestibles, aceites, grasas, detergentes, jabones y artículos de jarciería.

Capacidad para abastecer integralmente a 200/300 familias (1250 personas en promedio).

#### 3.4.3. CENTROS COMERCIALES CONASUPO.

Unidades ubicadas en poblaciones de más de 250,000 habitantes.

Operación mediante sistema de autoservicio.

Unidades con más de 2,000 M2 de piso de venta.

Más de 10,000 artículos de existencia, que incluyen todas las líneas de abarrotes, perecederos, mercancías generales, aparatos electrodomésticos y ropa.

Operación con personal propio

Capacidad para abastecer a 8,000 familias.

#### 3.4.4. CONASUPER "A"

Unidades ubicadas en poblaciones de más de 40,000 habitantes.

Operación mediante autoservicio.

Unidades de 600 a 2,000 M2 de piso de venta.

Más de 3,000 artículos de existencia que incluyen las --- líneas de abarrotes, carnes rojas, frutas y verduras, lácteos, salchichonería, mercancías generales y ropa.

Operación con personal propio.

Capacidad para abastecer a 3,000 familias.

#### 3.4.5. CONASUPER "B"

Unidades ubicadas en poblaciones de más de 10,000 y menos de 40,000 habitantes.

Operación mediante sistema de autoservicio.

Unidades de 300 a 600 M2 de piso de venta.

Dos mil artículos de existencia, que incluyen las líneas de abarrotes, carnes rojas, frutas y verduras, salchichonería, lácteos y básicos para el hogar.

Operación con personal propio.

Capacidad para abastecer a 2,000 familias.

#### 3.4.6. TIENDA URBANA CONCESIONADA

Unidades ubicadas en poblaciones de más de 10,000 habitantes.

Operación mediante sistema de autoservicio.

Unidades de 150 a 300 M2 de piso de venta.

Surtido de 120 familias de productos.

Operación bajo régimen de concesión.

Capacidad para abastecer a 1,000 familias.

#### 3.4.7. TIENDA SINDICAL

Operación por medio de un convenio intersectorial y/o por convenio con las centrales obreras tales como la C.T.M., C.R.O.C., C.R.O.M., etcétera.

Unidades con piso de venta variable con productos abastecidos por DICONSA.

Operación con personal del propio sindicato, a quien CONASUPO proporciona permanente asesoría y capacitación.

Supervisión de precios, servicio, abasto y administración mediante un comité de vigilancia formado por los trabajadores del sindicato.

#### 3.4.8. CENTRO POPULAR DE ABASTO CONASUPO

Unidades ubicadas en colonias cuya población percibe mensualmente menos de dos veces el salario mínimo general -- por familia.

Operación mediante sistema de autoservicio o mostrador.

Unidades de 35 a 100 M2 de piso de venta.

Surtido de 35 productos básicos.

Operación mediante contrato de comodato con los consumidores organizados de las colonias.

Operación con personal de la propia colonia, bajo la supervisión de un comité de vigilancia electo entre los consumidores.

Capacidad para abastecer a 1,000 familias por cada 50 M2.



#### 3.4.9. TIENDA MOVIL CONASUPO.

Unidades que asisten en apoyo a la población que vive en sitios apartados, de difícil acceso o que pasan por situaciones de emergencia.

Operación mediante sistema de mostrador.

Surtido de todos los productos básicos y de artículos necesarios en las circunstancias que demanda el servicio de abasto.

Operación con personal propio.

Capacidad para abastecer a 190 familias en cada viaje.

**IV SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION EN UNA TIENDA -  
CONASUPER "A"**

**1. ORGANIGRAMA**

**2. DESCRIPCION DE PUESTOS**

**3. VENTAS**

**4. COMPRAS**

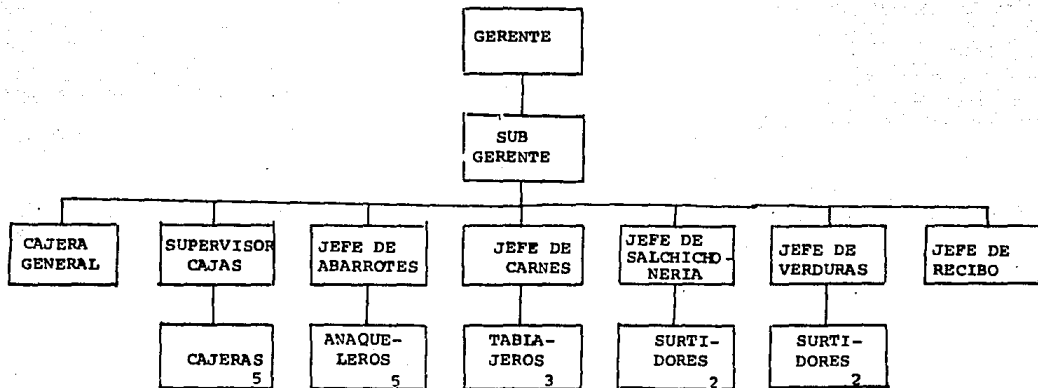
**5. ALMACEN**

**6. RECURSOS HUMANOS**

1. ORGANIGRAMA

CONASUPER "A"

TIENDA DE GOBERNACION



## 2. DESCRIPCION DE PUESTOS.

TIENDA: CONASUPER "A"

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE

REPORTA A: SUPERVISOR DE TIENDAS

### OBJETIVO DEL PUESTO:

- Manejar y controlar la tienda, en cuanto al desempeño y su desarrollo.
- Mantener vigentes las políticas de CONASUPO.

### FUNCIONES DIARIAS:

- . Abrir y cerrar la tienda.
- . Llevar a cabo el control de personal de la tienda.
- . Llevar el control de asistencia.
- . Reportar diariamente las ventas al departamento de estadísticas en las oficinas generales.
- . Revisar el buen funcionamiento de todos los departamentos.
- . Mantener en buen estado la tienda, apoyándose en el subgerente.
- . Control de efectivo en caja fuerte.
- . Dirigir al subgerente para que pida los artículos necesarios.

### FUNCIONES SEMANALES:

- . Supervisión de la tienda.
- . Reporte al supervisor de tiendas, de anomalías en la misma.
- . Envío de reportes de caja, del corte de venta a las oficinas generales.
- . Determinar conjuntamente con los jefes de: carnes, verduras y salchichonería, las compras que se necesiten para la siguiente semana o esa misma.

FUNCIONES MENSUALES:

- . Auditoría interna de la tienda.
- . Reporte de eficiencia de la tienda.
- . Reporte de incentivos.

FUNCIONES PERIODICAS:

- . Aclaración y solución de problemas con la clientela.
- . Recibir al departamento de auditoría, y proporcionar toda la información necesaria para la misma.
- . Mantener informados a sus empleados de cualquier notificación elaborada por las oficinas generales de ----- CONASUPO.

FACULTADES:

- . Firma de reportes, compras directas, facturas y documentos de la empresa, referentes a la tienda.
- . Firma de recibos y pedidos.

DIMENSIONES:

- |                            |                |
|----------------------------|----------------|
| . Personal                 | 25             |
| . Monto aproximado mensual | \$5'000,000.00 |

NATURALEZA Y ALCANCE:

- . El puesto reporta al supervisor de tiendas del Area -- Metropolitana.

AL PUESTO LE REPORTAN:

- Subgerente

- Cajera General
- Supervisora de cajas y sus 5 cajeras.
- Jefe de abarrotes y 5 anaqueleros
- Jefe de carnes y 3 tablajeros
- Jefe de salchichonería y 2 surtidores.
- Jefe de verduras y 2 surtidores
- Jefe de recibo

**TIENDA:** CONASUPER "A"

**NOMBRE DEL PUESTO:** SUBGERENTE

**REPORTA A:** GERENTE

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

- Auxiliar en el desarrollo de las funciones del gerente.
- Elaborar reportes, listados y estadísticas de la tienda.

**FUNCIONES DIARIAS:**

- . Supervisión de todos los empleados.
- . Manejar la relación de horas de entrada y salida.
- . Supervisar a los jefes de departamento en el desarrollo de sus funciones y el correcto manejo de sus empleados.
- . Suplir al gerente cuando este, no se encuentre en la tienda.
- . Elaborar registros de productividad, Ventas, Compras y utilidades de la tienda.
- . Mantener actualizados los expedientes de empleados de la tienda.
- . Auxiliar en todo lo inherente a la administración de la tienda.

FUNCIONES SEMANALES:

- . Elaborar estadísticas de Ventas, Compras y utilidades del desarrollo de la tienda.
- . Efectuar reportes condensados de los horarios de entrada y salida de los empleados.
- . Tramitar y solicitar los permisos, pedidos por el personal.
- . Mantener el perfecto equilibrio de Compras y Ventas.

FUNCIONES MENSUALES:

- . Auxiliar al gerente en las necesidades de documentación de la auditoría.
- . Evaluación de desempeños de los departamentos de la tienda.
- . Tramitar las vacaciones de los empleados.

FUNCIONES PERIODICAS:

- . Reportes de mantenimiento de máquinas.
- . Reportes médicos de empleados para su pago.
- . Reportes de estadísticas mensuales.

DIMENSIONES:

- |                            |              |
|----------------------------|--------------|
| . Personal                 | 24           |
| . Monto aproximado mensual | \$400,000.00 |

NATURALEZA Y ALCANCE:

- . El puesto reporta al gerente de la tienda.

AL PUESTO LE REPORTAN:

- Cajera General
- Supervisora de cajas y 5 cajeras
- Jefe de abarrotes y 5 anaqueleros
- Jefe de carnes y 3 tablajeros
- Jefe de salchichonería y 2 surtidores
- Jefe de recibo

TIENDA: CONASUPER "A"

NOMBRE DEL PUESTO: CAJERA GENERAL

REPORTA A: SUBGERENTE

DESCRIPCION GENERICA:

- . Llevar estricto control del aspecto monetario de la tienda, vigilando y administrando los fondos económicos utilizados en la tienda.

FUNCIONES DIARIAS:

- . Mantener estricta vigilancia sobre el dinero en efectivo que tenga la tienda.
- . Solicitar al Servicio Panamericano de Protección, el envío de un camión blindado, para recoger el abono a la cuenta de CONASUPO de las ventas del día.
- . Mantener buena dotación de moneda fraccionada para su tír a las cajas.
- . Recibir de la supervisora de cajas, los cortes del día y efectuar el recuento correspondiente.
- . Auxiliar al subgerente, en todo lo relacionado a estadísticas de venta.
- . Mantener informado al gerente, del movimiento de efectivo en la tienda.
- . Proporcionar a las cajeras que lo soliciten, cambio de billetes.
- . Suplir en los casos que falte la supervisora de cajas, en sus funciones.



FUNCIONES SEMANALES:

- . Elaborar reporte del movimiento de dinero de la tienda.
- . Entregar las fichas de depósito de dinero que se efectuó con el Panamericano; al subgerente.

FUNCIONES MENSUALES:

- . Elaborar un condensado de los movimientos de efectivo en la tienda.

FUNCIONES PERIODICAS:

- . Cubrir a la titular de supervisión de cajas en sus vacaciones.
- . Modificar la tabla de existencias de efectivo en la tienda.
- . Auxiliar al subgerente en la documentación necesaria para presentación de una auditoría

DIMENSIONES:

- . Monto aproximado mensual                      \$5'000,000.00

NATURALEZA Y ALCANCE:

- . El puesto le reporta al subgerente de la tienda.

TIENDA: CONASUPER "A"

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISORA DE CAJAS

REPORTA A: SUBGERENTE

DESCRIPCION GENERICA:

- Vigilar y controlar las operaciones realizadas por las cajeras.

FUNCIONES DIARIAS:

- . Proporcionar a las cajeras dotación de dinero para iniciar sus operaciones.
- . Vigilar el correcto registro de operaciones.
- . Acudir a las cajeras que cometan algún error, procediendo a la corrección correspondiente.
- . Establecer arqueos espontáneos en las cajas.
- . Mantener surtidas a las cajeras de dinero, en el transcurso del día.
- . Recibir al final del día, el corte de las cajeras y -- llevar a cabo el recuento del dinero que entregan.
- . Entregar el corte general de efectivo a la cajera general.

FUNCIONES SEMANALES:

- . Elaborar el reporte o rol de turnos de las cajeras.
- . Llevar el registro de los movimientos de cajas, para -- rendir el informe correspondiente a incentivos.
- . Trabajar en el global de ventas por departamentos con -- el subgerente.

FUNCIONES MENSUALES:

- . Elaborar arquezos de cajas.
- . Corte general mensual por caja.
- . Proporcionar al subgerente la información relativa a mejoras en los sistemas de registro.

FUNCIONES PERIODICAS:

- . Reportes de faltantes.
- . Reportes de quejas del público usuario.
- . Reportes de mantenimiento de cajas.
- . Solicitudes de papelería.

DIMENSIONES:

- . Personal 5
- . Monto aproximado mensual \$5'000,000.00

NATURALEZA Y ALCANCE:

- . El puesto reporta al subgerente de la tienda.

LE REPORTAN AL PUESTO:

- . Cinco cajeras, cuya función primordial es la de registrar las ventas de la tienda. Dentro de las funciones que realizan están las de cooperar en todo lo relativo a su puesto y cooperación básica con su supervisor.
- . Mantener su caja en buen estado, limpia y en condiciones óptimas de funcionamiento.
- . Registrar los artículos vendidos en los departamentos señalados.

ACUSE DE RECIBIDO DE EJEMPLARES DE TESIS EN LA BIBLIOTECA CENTRAL

NOMBRE DEL ALUMNO

ALEJANDRO ACEVEDO BOHNE - J. ANTONIO VAZQUEZ CONTRERAS

NOMBRE DE LA TESIS O SEMINARIO: "LA ADMINISTRACION DE LOS MERCADOS DE AUTOSERVICIO EN EL CASO DEL SECTOR PUBLICO CONASUPO"

ACUSE DE RECIBO  
SELLO Y FIRMA DE  
LA BIBLIOTECA

ESCUELA O UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

(TLALPAN)

CARRERA

ADMINISTRACION

FECHA

MEXICO, D.F.

DIA

30

MES

09

AÑO

86

DOS EJEMPLARES  
DE TESIS EN  
BIBLIOTECA  
CENTRAL

- \* Favor de llenar por triplicado con letra de molde.
- \* Entregar dos ejemplares de la tesis en la biblioteca central-UNAM.
- \* Exigir que te sellen y te firmen las dos copias.

- . Elaborar cada fin de día, el corte de su caja y entregar el mismo con la tira de registro de la máquina, el dinero o vales de la venta perfectamente checados y -- balanceados.

· TIENDA: CONASUPER "A"

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE ABARROTOS

REPORTA A: SUBGERENTE

DESCRIPCION GENERAL:

- Mantener, verificar y controlar todo lo relativo al -- área de abarrotos.
- Dirigir a los anaqueleros, para mantener surtida su -- área con los productos correspondientes a ésta.

FUNCIONES DIARIAS:

- . Solicitar existencias al almacén.
- . Recibir reportes de artículos faltantes en su área.
- . Vigilar y controlar a los anaqueleros.
- . Mantener un órden adecuado a la distribución de abarrotes en la tienda.
- . Mantener y renovar los precios establecidos en los --- artículos de su área.
- . Elaborar hojas de pedido al almacén general con anticipación.
- . Efectuar los pedidos con el almacén.
- . Verificar, controlar y vigilar que el stock de productos de abarrotos sean los necesarios.
- . Elaborar reportes de pedidos a la subgerencia.
- . Practicar nuevas distribuciones en la tienda, de artículos promocionales, conjuntamente con la subgerencia.

FUNCIONES SEMANALES:

- . Reportes de cambios de productos.
- . Reporte de artículos que no fueron surtidos.
- . Estadística de entradas y salidas de artículos en su área.

FUNCIONES MENSUALES:

- . Balance de entradas y salidas.
- . Revisión de stocks.
- . Redistribución de artículos en su área según la demanda.

FUNCIONES PERIÓDICAS:

- . Reporte a la gerencia de la actuación del personal.
- . Análisis de demanda de productos en su área.

DIMENSIONES:

- . Personal 5

NATURALEZA Y ALCANCE:

- . El puesto reporta a subgerente de la tienda.

LE REPORTAN AL PUESTO:

- . Cinco anaqueleros; encargados de la buena imagen de su área, lo cual comprende limpieza y surtido de anaqueles.

- . Informan al jefe de abarrotes de sus necesidades en -- cuanto a productos con mayor rotación en su área.
- . Se encargan de etiquetar, reetiquetar y acomodar los - artículos a su cargo.
- . Elaboran lista de productos rotos o en mal estado y la turnan a su jefe.
- . Mantienen contacto con la bodega, en donde toman los - artículos necesarios para resurtir la tienda.

TIENDA: CONASUPER "A"

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CARNES

REPORTA A: SUBGERENTE

DESCRIPCION GENERICA:

- . Mantener surtida la tienda con todo lo relacionado al\_ área de carnes.
- . Control y vigilancia del personal a su cargo de manera que preste un servicio adecuado a la clientela.

FUNCIONES DIARIAS:

- . Supervisar el buen estado de la carne que se expende.
- . Vigilar que su personal guarde las normas de limpieza, al atender a la clientela.
- . Mantener y vigilar que el área de venta esté en perfec\_ to estado de operación.
- . Elaborar pedidos de carne, según sean las necesidades\_ de venta.
- . Notificar a sus centros de abasto de sus necesidades.
- . Mantener al tanto al subgerente de las requisiciones - de carne.
- . Solucionar cualquier duda al cliente.

- . Rectificar la cantidad, en kilos de carne que se reciben, de acuerdo a su pedido.

#### FUNCIONES SEMANALES:

- . Elabora un reporte a la subgerencia; de las ventas y de las remesas recibidas.
- . Elabora un rol de atención a tablajeros.
- . Revisar los refrigeradores, motores y demás máquinas que necesite su área, para que de ninguna manera se llegasen a detener, pues esto ocasionaría pérdidas.

#### FUNCIONES PERIODICAS:

- . Solicitar mantenimiento de equipos.
- . Practicar con sus empleados, nuevos sistemas de atención a su clientela.
- . Elaborar reportes de vacaciones, de sus empleados; y tramitarlas con la subgerencia.

#### DIMENSIONES:

- . Personal 3

#### NATURALEZA Y ALCANCE:

- . El puesto le reporta al subgerente.

#### LE REPORTAN AL PUESTO:

- . Tres tablajeros; dedicados a la venta, corte y atención a la clientela en todo lo relacionado a su área.



- . Son encargados del mejor aprovechamiento de las carnes, la limpieza en la venta de las mismas; procurar atender con suma responsabilidad los instrumentos de trabajo, debido a lo peligroso del manejo de los mismos.
- . Son responsables de la buena atención a la clientela - y todo lo relativo a la cooperación para el desarrollo del área de carnes.

TIENDA: CONASUPER "A"

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE SALCHICHONERIA

REPORTA A: SUBGERENTE

DESCRIPCION GENERICA:

- . Supervisar el correcto funcionamiento de su área.
- . Promover de la manera más elocuente las ventas en su área.

FUNCIONES DIARIAS:

- . Mantener el orden y el control de los operadores del área de salchichonería.
- . Revisar el buen estado de los productos que expende -- su área.
- . Elaborar pedidos a los proveedores directos de la tienda, de acuerdo a las necesidades de venta de la misma.
- . Vigilar la entrada y salida de productos de su área.
- . Vigila las remesas de pedidos a proveedores.
- . Supervisa a su personal, en cuanto a limpieza del área de trabajo.

FUNCIONES SEMANALES:

- . Revisar que los productos de su área tengan, una distribución acorde a los objetivos de venta de los mismos.

- . Promover los productos de su área, que no tengan mucha rotación.
- . Vigilar el stock de productos en el área.
- . Vigilar que los refrigeradores y motores de los mismos funciones correctamente.

FUNCIONES MENSUALES:

- . Elaborar reportes estadísticos, de las ventas del mes.
- . Mantener pláticas con la subgerencia en relación a las mejoras de su área y las posibles promociones de la -- tienda.
- . Reporte de mantenimiento de equipo.

FUNCIONES PERIODICAS:

- . Reporte de vacaciones de sus empleados.
- . Recuentos físicos de su inventario.
- . Reporte de desempeño, de sus empleados para posibles - promociones.

DIMENSIONES:

- . Personal 2

NATURALEZA Y ALCANCE:

- . El puesto reporta al subgerente.

AL PUESTO LE REPORTAN:

- . Dos surtidores de salchichonería, encargados de la --- atención a la clientela, limpieza y acomodo de su área de trabajo.

- Encargados de mantener en orden, una lista de precios establecidos para cada producto.

**TIENDA:** CONASUPER "A"

**NOMBRE DEL PUESTO:** JEFE DE VERDURAS

**REPORTA A:** SUBGERENTE

**DESCRIPCION GENERAL:**

- Supervisar el correcto desempeño del área a su cargo, procurando resaltar los productos manteniéndolos en el mejor estado, en cuanto a limpieza y conservación.

**FUNCIONES DIARIAS:**

- Verificar las existencias de verduras.
- Supervisar que los surtidores atiendan a la clientela y que brinden los mejores productos a los precios establecidos.
- Verificar que los vegetales, frutas y demás productos de su área, siempre y cuando se reciban de las bodegas en óptimas condiciones.
- Elaborar pedidos, de artículos necesarios, para el día siguiente.
- Supervisar que las áreas de atención al público cuenten con suficiente espacio para su circulación.
- Mantener agrupadas por familias, los artículos que se expenden, para facilitar al cliente su adquisición.

**FUNCIONES SEMANALES:**

- Verificar que el rol de puestos y actividades se realice.
- Elaborar reporte de ventas para la subgerencia.
- Calendarizar, la entrega de sus proveedores.

FUNCIONES MENSUALES:

- . Revisión de los equipos de trabajo.
- . Solicitud de mantenimiento de equipos.
- . Reporte de existencias y cuadro de productos básicos a granel.

FUNCIONES PERIODICAS:

- . Reportes del personal.
- . Tramites con la subgerencia para vacaciones del personal de su área.
- . Promociones de productos perecederos.

DIMENSIONES:

- . Personal 2

NATURALEZA Y ALCANCE:

- . El puesto le reporta al subgerente.

AL PUESTO LE REPORTAN:

- . Dos surtidores; encargados de mantener surtida la tienda de vegetales, vender, pesar y marcar las compras de los clientes.
- . Mantener la perfecta coordinación, de vegetales en la tienda.
- . Atender todo lo relacionado con su puesto y prestar -- ayuda a las funciones extraordinarias solicitadas por el jefe del área.

TIENDA: CONASUPER "A"  
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE RECIBO  
REPORTA A: SUBGERENTE

DESCRIPCION GENERICA:

- . Mantener en buen estado la bodega de la tienda.
- . Recibir a los proveedores.
- . Mantener estricto control de las entradas, revisando - precio cantidad y calidad.

FUNCIONES DIARIAS:

- . Recibir todos los productos pedidos por los jefes de - la tienda.
- . Mantener un control estricto del registro de las entra das.
- . Solicitar a todas las áreas, copias de su pedido.
- . Cotejar que la mercancía recibida corresponda a la soli citada.
- . Llevar a cabo un acomodo correcto de la mercancía en - la bodega.
- . Reportar al subgerente, todas las entradas a la bodega.
- . Solicitar al subgerente o gerente general firmen las - notas de entrada.

FUNCIONES SEMANALES:

- . Elaborar un inventario de los productos que se encuen tran en la bodega, mencionando aquellos que se encuen tren ahí desde un mes atrás.
- . Revisar que todos los productos que tienen almacenados estén en buen estado, en caso contrario avisa de esta\_ situación al subgerente.

#### FUNCIONES MENSUALES:

- . Elabora reporte por área del número de entradas que -- tuvo y los artículos que entraron.
- . Revisa que la bodega guarde las condiciones necesarias para prestar sus servicios con eficiencia.
- . Reportará cualquier anomalía en la misma a la subgerencia.

#### FUNCIONES PERIODICAS:

- . Pedirá la fumigación de la bodega y de la tienda.
- . Revisará que los jefes de departamento, cuiden el ór-- den de sus productos en bodega; reportando cualquier - anomalía a la subgerencia.

#### DIMENSIONES:

- . Monto aproximado mensual: \$300,000.00
- . En caso de no encontrarse el subgerente, --- recibirá y firmará la nota correspondiente.

#### NATURALEZA:

- . El puesto le reportará al subgerente.

### 3. VENTAS

- A) La principal política que tienen las tiendas CONASUPO dentro del área de ventas, es el ofrecer artículos -- básicos a precios más bajos que la Iniciativa Privada. Sin que por tal motivo los mencionados productos\_ sean de baja calidad.

Podemos considerar que actualmente CONASUPO pueda, y de hecho está compitiendo con las tiendas de Iniciativa Privada con respecto a la calidad de sus productos.

Cabe señalar que no solo existe la preocupación por vender artículos de consumo básico, las tiendas CONASUPER "A", también ofrecen la línea de perfumería, ropa, blancos, a precios accesibles al consumidor.

Se demuestra así el beneficio que obtiene el sector público con la existencia de estas tiendas.

- B) Para llevar el control necesario acerca del monto a cuanto ascienden las ventas, se realiza el siguiente procedimiento:
- a) Corte de Caja diariamente.
  - b) Reporte de ventas por Departamento. Diariamente esta información específicamente es enviada a las oficinas generales, al Departamento de Capacitación de Recursos quien lleva el control de la tienda.
  - c) Reporte telefónico al departamento de Estadística diariamente de las ventas por departamento.
  - d) Reporte mensual de ventas generales por departamento y a su vez se obtiene un gran total.
- C) La ubicación de los productos dentro de las tiendas de autoservicio es un factor muy importante dentro del área de ventas, ya que depende de la colocación estratégica de los mismos para la obtención de buenos resultados traducidos a mayores ventas; por lo tanto la ubicación de los artículos en las tiendas de autoservicio es similar y como sigue:

Perecederos (productos que tienen poca duración, ejemplo: Lácteos, verduras, etc; y básicos) al fondo de la tienda; esto es con el objeto de originar circulación en la tienda.

Abarrotes.- Al centro

Perfumería, Ropa y Artículos del Hogar.- Al frente.

Promociones.- En las cabeceras de los pasillos.

La razón de esta ubicación, es que aproximadamente el 90% de las personas que van a un supermercado piensan comprar artículos básicos, y como éstos se encuentran al fondo, el público tiene que pasar por los diferentes pasillos para llegar al lugar en donde se encuentra el producto que necesita ocasionándose así lo que anteriormente se mencionó como "Circulación en la ---Tienda".

Con respecto a las promociones se colocan así para -- darle más vista al producto y sea más atractivo y notorio para el cliente.

Con respecto a los abarrotes el centro es su mejor lugar ya que también son indispensables.

Los demás departamentos están al principio, como: perfumería, ropa, regalos, etc. para ser vistos y complementar las compras de una persona que quizás su primera intención era solo comprar 1Kg. de huevo.

- D) Para implantar promociones dentro de las tiendas, --- participan los departamentos de Abastos, Compras y -- Mercadotecnia con los diferentes fabricantes de los - artículos ya sea que los primeros soliciten el producto a más bajo precio; o que los segundos propongan la oferta



E) Debido al crecimiento de las tiendas CONASUPO se creó recientemente un departamento de Publicidad. Dicho -- departamento está enfocándose más al aspecto de ayuda a la población, en lugar de anunciar una frase comercial en un periódico; anuncian artículos a precios -- rebajados y finalmente ésto es lo que dará más resultado a ambas partes.

Sus estudios de mercados no son realizados frecuentemente, porque sus artículos sean de primera necesidad o no, están a precios más bajos; factor por el cual -- atraen más al cliente.

#### 4. COMPRAS

CONASUPO mantiene desde sus inicios, una política muy --- conservadora; al dedicarse a la adquisición de productos, de consumo básico para el bienestar de las clases de escasos recursos.

Por otra parte CONASUPO, sostiene una gran variedad de -- abarrotes, carnes y salchichonería; ofreciendo a sus consumidores un extenso surtido y un magnífico precio acorde a los descuentos que recibe de las empresas proveedoras.

Una política que ha caracterizado a las tiendas CONASUPO, es la de dirigir .. sus esfuerzos hacia el bienestar de -- las clases bajas; pero esto no se puede lograr sin una -- adecuada administración de las compras.

Se mantienen actualmente relaciones estrechas con productores manufactureros del tipo mediano y pequeño, obteniendo buena calidad, mejor precio y por consecuencia; el desarrollo de CONASUPO y la industria a la cual se le ad---quieran sus productos.

La política mencionada en el párrafo anterior, esta fundada en una serie de factores del mercado; principalmente, -- las grandes cadenas de autoservicios de la Iniciativa --- Privada.

Existe en CONASUPO, un departamento de compras, donde se -- surten las bodegas y almacenes generales de las tiendas.

El departamento de compras, recibe un concentrado de las\_

requisiciones de las tiendas; para la adquisición de diversos productos. En base a estas adquisiciones, los compradores realizan las compras que son necesarias para abastecer a tiendas expendedoras.

El departamento de compras mantiene un equipo de compradores por familia de artículos, que se dedican cada uno a una familia específica, esto es:

- Comprador de productos perecederos básicos.
- Comprador de perfumería.
- Comprador de artículos de limpieza.
- Comprador de abarrotes.
- Comprador de artículos para el hogar.
- Comprador de blancos.
- Comprador de artículos de papelería.
- Comprador de artículos de belleza.
- Comprador de juguetería.

Hay que tomar en cuenta que la gran cantidad de productos perecederos, se compran directamente por la propia tienda; de acuerdo al consumo de éstos y a las características de la tienda.

Una característica o función importante del jefe del departamento de compras es: mantener unido al triángulo de:

**NECESIDADES DE LA  
CLASE POPULAR**

**PODER ADQUISITIVO DEL  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

**INDUSTRIAS Y EMPRESAS  
PROVEEDORAS**

Lo anterior traerá como resultado, un mayor número de consumidores en las tiendas CONASUPO, mejores precios de costo por concepto de compras de ocasión o de volúmen y cumplir con los objetivos básicos de CONASUPO, al ofrecer productos básicos y necesarios a buenos precios.

Como se mencionó en el punto anterior, existe una serie de artículos que por sus características, no son adquiridos por el departamento de compras.

Así encontramos que este departamento de compras, lleva a cabo convenios con compañías, empresas y bodegas de abasto; para que surtan directamente a sus tiendas obteniendo firma de recibido de la mercancía y pasando a cobrar el respectivo importe de la nota a las oficinas generales.

Las tiendas de CONASUPO, reciben del departamento de compras, una lista de artículos y productos que pueden adquirir directamente de acuerdo a sus necesidades. Esta lista contempla también el nombre del proveedor y su número telefónico. Se relacionan también los precios oficiales de los artículos y sus volúmenes.

Con lo anterior, encontramos que los departamentos de cada tienda; elaboran una lista de artículos que les están haciendo falta.

Posteriormente elaboran telefónicamente sus pedidos o turnan sus requisiciones a la gerencia o subgerencia para que de ahí se soliciten sus productos.

Al día siguiente o ese mismo día, se recibe el artículo solicitado a la bodega o almacén de la tienda; se revisa

el pedido solicitado, contra lo que llegó, se firma la nota del proveedor y queda todo listo.

Las tiendas solicitan al almacén general, dos veces por semana, sus necesidades de productos adquiridos por el departamento de compras.

En lo relativo a los artículos perecederos, como ya habíamos mencionado se toman en consideración, los siguientes aspectos:

- . Vida útil de la mercancía.
- . Tiempo en que saldrá de la tienda (rotación)
- . Equipo de mantenimiento y refrigeración, que se le pueda dar al producto de que se trate.

Sobre esa base, una política adoptada por el departamento de compras, ha sido la de permitir a cada tienda la adquisición de productos perecederos.

Tal es el caso de:

Carnes  
Verduras  
Salchichonería  
Básicos a granel

En donde cada tienda de acuerdo a sus necesidades de venta presenta sus pedidos a los proveedores, evitando así los desperdicios de productos perecederos y la pérdida de éstos por su descomposición.

Las requisiciones de compra de artículos necesarios para

abastecer la tienda a niveles adecuados al consumo o rotación de venta de los productos.

Como ya habíamos mencionado, estas requisiciones, se mandan al departamento de compras dos veces por semana.

## 5. ALMACEN

El almacén o bodega de la tienda CONASUPER "A", tiene como responsable de la recepción de los pedidos al jefe de recibo.

El jefe de recibo es encargado del mantenimiento, limpieza, control y distribución de los artículos que están dentro de la bodega.

El jefe de recibo controla las entradas de artículos a la bodega; para lo cual se auxilia de un kardex de entradas, el cual sirve para elaborar un consolidado de todos los artículos recibidos por semana.

Diariamente este jefe de recibo, entrega al subgerente todas las notas de entrada para así obtener el debido control, y poder en caso necesario elaborar el balance de artículos por entrada contra los de salida.

Cada semana el encargado de recibo, realiza un contacto físico de los artículos que tiene en bodega.

Cada mes se hace un corte de folios en la tienda, en donde se practica una auditoría interna por parte del gerente, esta consta de evaluar el reporte de entradas al almacén, la venta realizada por las cajas a precio de venta, y así obtener una cifra promedio de los movimientos de la tienda.

Por otra parte de acuerdo a consideraciones del departamento de auditoría, se practican auditorías contables a las tiendas con intervalos de seis meses o a consideración del departamento de auditoría.

Esta consideración se funda en el monto de artículos y productos que ingresaron en la tienda y al número o cifra de egresos que produzca la propia tienda; obteniendo como resultado la diferencia traducida a utilidades. Si esta operación lógica no resulta positiva en un lapso considerable, se practicará una auditoría.

Se pudo observar, que en la mayoría de los casos, los locales que ocupa CONASUPO, no son construídos con el objetivo de cubrir las necesidades de un mercado de autoservicio, sino que son rentados al dueño o los dueños de los locales.

El jefe de recibo mantiene en lo posible las características básicas de seguridad dentro de la bodega, estas características son las que como básicas exigen las compañías de seguros.

El jefe de recibo se encarga de reportar, a la gerencia y esta a su vez al departamento de mantenimiento; cualquier falla, descompostura o humedad que se encuentre en la bodega.

El almacenista para guardar los productos, los agrupa en familias; de esta manera se facilita el surtido a la tienda.

Para surtir la tienda cada jefe de departamento, tiene acceso a la bodega para tomar la cantidad de artículos

que necesita para tener surtido su anaquel dentro de la tienda.

Cuando existe alguna promoción u ofertas, también el jefe del departamento debe dar instrucciones para que los artículos sean etiquetados al precio de oferta; o de realizar los paquetes promocionales en los cuales por ejemplo se dan dos artículos al precio de uno.

Existen dos tipos de revisión de los artículos que existen en la bodega:

- A) La revisión que realiza el jefe de recibo por control, aseo y mantenimiento de su área de trabajo.
- B) La verificación de los productos de cada jefe de área, para llevar a cabo la solicitud de productos al almacén general.

#### 6. RECURSOS HUMANOS

La tienda CONASUPER "A", de la cual estamos elaborando -- esta información, consta de 26 empleados; que son contratados a través del área de Recursos Humanos y sus diferentes departamentos.

El procedimiento es simple:

El subgerente pasa al gerente una requisición de personal en la cual especifica claramente el puesto vacante, cualidades que debe poseer el candidato, estudios mínimos, edad, sexo, fecha de inicio y algunas otras observaciones que juzgue convenientes.



Una vez autorizada esta requisición, el gerente la entregará al supervisor de tiendas, quién a su vez la remitirá al departamento administrativo de personal de área, ya -- mencionada anteriormente; quienes se encargarán de contratar a la persona solicitada.

Los empleados son contratados con o sin experiencia, y a estos últimos se les capacita en la misma tienda durante un tiempo mínimo de aproximadamente una semana.

Para las cajeras si existe un curso de capacitación, pero tampoco es lo suficientemente amplio para la responsabilidad que dichas empleadas adquieren al momento de ser contratadas.

Debido a la poca cantidad de empleados y puestos en esta tienda, las opciones de superación son realmente pocas. - Unicamente las cajeras tienen la oportunidad de desarrollarse; incluso hasta el puesto de subgerente, obviamente a través de un tiempo considerable y demostrando su capacidad.

En consecuencia de la poca proyección que existe en la -- tienda, es necesario estimular de alguna manera a los empleados y para esto se cuenta con un reporte mensual de - desempeño en el área de cajas, otorgando a la persona más sobresaliente; un incentivo de tipo económico.

V. COMENTARIOS Y PROPUESTA PARA UNA NUEVA ADMINISTRACION.  
EN UNA TIENDA CONASUPER "A"

1. LA ADMINISTRACION ACTUAL

- 1.1. HIPOTESIS
- 1.2. UNIVERSO
- 1.3. MUESTRA
- 1.4. CUESTIONARIO
- 1.5. TABULACION

2. PLAN GENERAL PARA UNA NUEVA ADMINISTRACION.

- 2.1. MODIFICACIONES A LA ORGANIZACION GENERAL.
  - 2.1.1. GERENCIA CORPORATIVA DE ORGANIZACION
  - 2.1.2. GERENCIA CORPORATIVA DE CONTROL
  - 2.1.3. GERENCIA CORPORATIVA DE MERCADOTECNIA
- 2.2. PLANEACION
- 2.3. ORGANIZACION
- 2.4. INTEGRACION
- 2.5. DIRECCION
- 2.6. CONTROL

## 1. LA ADMINISTRACION ACTUAL.

Durante las visitas efectuadas a la tienda CONASUPER "A", Tienda de Gobernación, y a través de la información obtenida, hemos llegado a detectar la situación por la que -- atraviesa actualmente esta tienda que es la siguiente:

\* La persona (6) que proporcionó la información, y a manera de comentario, dió la pauta a seguir; puesto que él, gracias a la confianza que le inspiramos, y a sus conocimientos en tiendas de autoservicio, (anteriormente trabajó en Aurrerá) nos mencionó todas las carencias que encuentra dentro de el sistema de esta tienda.

Los locales que ocupan las tiendas, en este caso CONASUPER "A", no son planeados, ni construídos específicamente para realizar la función de autoservicio, sino que si en la zona en donde se desea implantar una tienda, existe un local; este se alquilará y posteriormente se le harán las modificaciones y adaptaciones para que más o menos funcione como una tienda de autoservicio.

En el caso específico de la tienda CONASUPER "A", Tienda de Gobernación, ubicada en Av. Morelos esquina con ----- Abraham González, existía un local que pertenecía a la -- Secretaría de Gobernación, las oficinas generales de CONASUPO, se enteraron de la existencia de este local; se pusieron de acuerdo con la Secretaría, para su alquiler y realizaron un convenio: Alquilar el local con un pago mínimo de renta, pero se compensaba con que la tienda, tenía que efectuar un descuento del 6% sobre la compra, a todo aquel consumidor que por medio de la credencial, demostrara ser empleado de la Secretaría de Gobernación.

(6) \*Gerente General, Conasuper "A"  
Tienda de Gobernación

Pasando a otro punto, por parte de las oficinas generales no existe interés en las tiendas, ya que la gran mayoría operan con números rojos, y en el balance final, el pensamiento por parte de los directores es que: Con las pocas tiendas que obtienen utilidades, las pérdidas finales se verán disminuídas.

No existe un plan de auditorías periódicas por parte de las oficinas generales; sino que únicamente se realiza un balance entre las mercancías solicitadas por las tiendas al almacén general, las notas de compras directas y su relación con las ventas. Si no existiera una relación coherente, inmediatamente se envía a los auditores.

Se nos informó, que existe un "colchón" de dos millones de pesos en esta tienda, para cubrir las pérdidas (descomposición de mercancías, faltantes, etc.) esto es:

Si la tienda adquiere en mercancía cuatro millones de pesos; lo lógico es que venda esos cuatro millones de pesos, pero en el caso de que las ventas únicamente reflejaran -- tres millones de pesos, habiendo vendido cuatro, se tomará del colchón el millón de pesos faltante.

El gerente de la tienda comentaba, que continuamente tenía que solicitar auditorías a las oficinas generales, no porque la tienda "estuviera mal", sino para evitar que -- los problemas se fueran acumulando y esto le ocasionaría un problema mayor, en un futuro.

A pesar de estas solicitudes, la respuesta de las oficinas generales era que ellos sabían el momento propicio para efectuar sus auditorías.

En referencia a Recursos Humanos, el gerente nos hizo el comentario de que a pesar de solicitar, a una persona con "x" ó "z" cualidades, las oficinas generales mandaban a la persona que para ellos era adecuada "algún recomendado" y que él a pesar de notar que la persona enviada no cumplía con los requisitos mínimos, tenía que aceptarla y darle capacitación; capacitación que significa: que la persona aprenda el puesto con el paso del tiempo.

Las compras se manejan de acuerdo a una lista de productos, que envía el departamento de compras a las oficinas generales.

El gerente de la tienda, de acuerdo a las requisiciones que le turnan los jefes de departamento, realiza el pedido de las mercancías al almacén general. Pero estos pedidos llegan siempre con atraso y no envían toda la mercancía que se solicita.

Las compras que se efectúan directamente con el proveedor, como son: las artículos perecederos (carnes, verduras, y salchichonería), no tienen en el momento de recibirlas, ni al momento de venderlas, ningún tipo de control de calidad.

Esto, no nos lo comentó nadie; sino que en el momento de estar obteniendo la información, llego un consumidor a devolver jamón que acababa de comprar y el cual estaba en estado de descomposición.

El manejo de las ventas, se ve afectado porque las promociones de artículos no se realizan por la tienda directamente, quién es en realidad quién conoce la rotación de productos, las necesidades y preferencias del consumidor,

sino que estas las realiza el departamento de ventas, en las oficinas generales y ellos unicamente lo hacen por intuición; no hay estudio de mercados por zona.

Las cabeceras de los anaqueles, se destinan a aquellos -- proveedores que llegan a un buen "arreglo" con el representante de la tienda.

En conclusión: Todas las anomalías mencionadas, y que en un momento dado obstruyen la llegada exitosa a la consecución de los objetivos, son los puntos a considerar para el buen funcionamiento de esta tienda.

Hasta aquí se ha mencionado el aspecto administrativo de la situación actual, esto es el sistema administrativo -- que sigue CONASUPER "A", Tienda de Gobernación, y las deficiencias que este sistema presenta.

Ahora demostraremos con hechos tangibles, que los resultados de la administración actual, no son los mejores, ya -- que encontraremos la imagen real de CONASUPER "A", con -- otras tiendas de autoservicio, y así poder determinar las principales actividades mal dirigidas; por los responsables de la tienda.

### 1.1. HIPOTESIS

La investigación que realizamos, para presentar la administración actual, está basada en la Imagen de la Tienda ante los usuarios o consumidores, ya que estos determinan el funcionamiento de la tienda y que son en conclusión; -- los supuestos objetivos que persigue la Compañía Nacional

de Subsistencias Populares.

La imagen de la tienda, la basamos sobre 12 puntos de --- gran importancia:

- a) Servicio
- b) Rapidez en cajas
- c) Limpieza
- d) Ubicación de la tienda
- e) Iluminación
- f) Localización del producto
- g) Espacio para circular
- h) Calidad de productos
- i) Precios
- j) Cajas suficientes
- k) Estacionamiento
- l) La mejor tienda

Para presentar la investigación realizada, recurrimos a - la siguiente metodología:

## 1.2. UNIVERSO

El universo comprendió a las \*personas económicamente --- activas, hombres y mujeres mayores de 15 años (3'702,949), de todos los niveles sociales, residentes en la Ciudad -- de México. (7)

- (7) \* Secretaría de Programación y Presupuesto.  
Datos preliminares X censo general de población.  
Agosto 1982.

### 1.3. MUESTRA

El tamaño de la muestra quedó determinado en base a la siguiente fórmula. (8)

$$n = \frac{4p \cdot q \cdot N}{S^2 (n-1) + 4p \cdot q}$$

en donde:

n= Tamaño muestra.

4= Porcentaje de error.

p= Probabilidad de que se realice el evento.

q= Probabilidad de que no se realice el evento.

s= Margen de error (elevado al cuadrado de varianza).

Sustituyendo los valores en la fórmula, tenemos:

$$n = \frac{4(.5)(.5)(3'702,949)}{(.0025)(3'702,949-1) + 4(.5)(.5)}$$

$$n = \frac{3'702,949}{9257.3725} = 399.96$$

lo cual nos llevó a realizar en números cerrados 400 ---- cuestionarios.

(8) \*Taglicarne. Guglielmo, Técnica y práctica de la Investigación de mercados. Editorial Ariel. Barcelona, --- España 1973. p. 151-156



#### 1.4. CUESTIONARIO

Es cuestionario, es una "lista" de preguntas, que se harán a los entrevistados y espacios en que anotar las respuestas.

Es un instrumento que sirve, para recolectar la información y consiste en:

- Definir la información que se requiere.
- Determinar el cuestionario a utilizar.
- Determinar el tipo de preguntas a utilizar.
- Redactar las preguntas.
- Decidir el orden de las preguntas.
- Optimizar espacios en el cuestionario.
- Probar el cuestionario.
- Revisar el cuestionario definitivo.

## CUESTIONARIO

Buenos días/tardes, estamos realizando, un estudio sobre tiendas de autoservicio y estamos entrevistando a usuarios como usted.

Por lo cual le agradeceremos responda algunas preguntas. Gracias.

NOMBRE \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

COLONIA \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

ENTREVISTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_ HORA \_\_\_\_\_

### PREGUNTAS

1.¿ En que secciones de las tiendas de autoservicio, adquiere con regularidad sus artículos?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Peltre          | <input type="checkbox"/> Abarrotes       |
| <input type="checkbox"/> Perfumería      | <input type="checkbox"/> Línea Blanca    |
| <input type="checkbox"/> Bebés           | <input type="checkbox"/> Botanas         |
| <input type="checkbox"/> Plásticos       | <input type="checkbox"/> Verduras        |
| <input type="checkbox"/> Jarciería       | <input type="checkbox"/> Básicos         |
| <input type="checkbox"/> Arts. del hogar | <input type="checkbox"/> Lácteos         |
| <input type="checkbox"/> Ropa            | <input type="checkbox"/> Salchichonería  |
| <input type="checkbox"/> Carnes          | <input type="checkbox"/> Promociones     |
| <input type="checkbox"/> Aluminio        | <input type="checkbox"/> Vinos y licores |

2.- ¿Acostumbra adquirir promociones en las tiendas de --  
autoservicio?

( ) SI

( ) NO

3.- ¿La última vez adquirió alguna oferta?

( ) SI

( ) NO

4.- Hablando en general de las tiendas de autoservicio --  
que utiliza, ¿Cual considera que es la mejor en cuan-  
to a?.....

UTILIZA

Comercial Sumesa Aurrerá Gigante Sardinero  
Mexicana

SERVICIO:

RAPIDEZ EN CAJAS:

LIMPIEZA:

UBICACION DE LA TIENDA:

ILUMINACION:

LOCALIZACION DE PRODUCTOS:

ESPACIOS PARA CIRCULAR:

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS:

PRECIOS:

CAJAS SUFICIENTES:

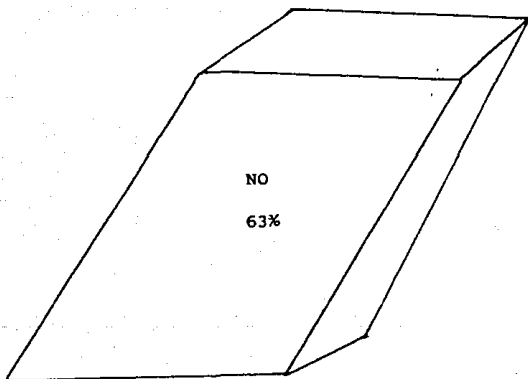
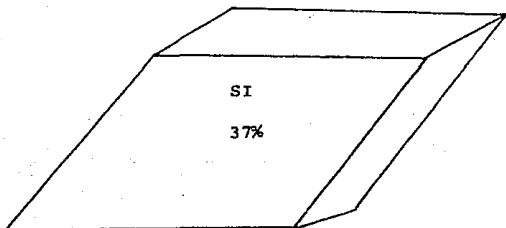
ESTACIONAMIENTO:

LA MEJOR TIENDA:

NOTA: Califique con Excelente Bueno Regular Malo  
(E) (B) (R) (M)

GRAFICA 3.

OFERTA ADQUIRIDA LA ULTIMA VEZ DEL 81% ANTERIOR



UTILIZA

Blanco Superama ISSSTE CONASUPO IMSS

SERVICIO:

RAPIDEZ EN CAJAS:

LIMPIEZA:

UBICACION DE LA TIENDA:

ILUMINACION:

LOCALIZACION DE PRODUCTOS:

ESPACIOS PARA CIRCULAR:

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS:

PRECIOS:

CAJAS SUFICIENTES:

ESTACIONAMIENTO:

LA MEJOR TIENDA:

NOTA: Califiquese con Excelente Bueno Regular Malo  
(E) (B) (R) (M)

UTILIZA

SECOFIN SHCP SAHOP UNAM DDF

SERVICIO:

RAPIDEZ EN CAJAS:

LIMPIEZA:

UBICACION DE LA TIENDA:

ILUMINACION:

LOCALIZACION DE PRODUCTOS:

ESPACIOS PARA CIRCULAR:

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS:

PRECIOS:

CAJAS SUFICIENTES:

ESTACIONAMIENTO:

LA MEJOR TIENDA:

NOTA: Califique con Excelente Bueno Regular Malo  
(E) (B) (R) (M)

## 1.5. TABULACION

### PREGUNTAS

1.- ¿En que secciones de las tiendas de autoservicio, adquiere con regularidad sus artículos?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Peltre          | <input type="checkbox"/> Abarrotes       |
| <input type="checkbox"/> Perfumería      | <input type="checkbox"/> Línea Blanca    |
| <input type="checkbox"/> Bebés           | <input type="checkbox"/> Botanas         |
| <input type="checkbox"/> Plásticos       | <input type="checkbox"/> Verduras        |
| <input type="checkbox"/> Jarciería       | <input type="checkbox"/> Básicos         |
| <input type="checkbox"/> Arts. del Hogar | <input type="checkbox"/> Lácteos         |
| <input type="checkbox"/> Ropa            | <input type="checkbox"/> Saichichonería  |
| <input type="checkbox"/> Carnes          | <input type="checkbox"/> Promociones     |
| <input type="checkbox"/> Aluminio        | <input type="checkbox"/> Vinos y licores |

**OBJETIVO:** Conocer el volúmen de incidencia en la adquisición de productos por áreas de las tiendas de autoservicio.

**RESULTADO:** De los 400 cuestionarios que se aplicaron:

- 32 Respondieron que adquirían sus artículos en las áreas de:
- |            |              |
|------------|--------------|
| Peltre     | Ropa         |
| Perfumería | Aluminio     |
| Plásticos  | Línea Blanca |
| Jarciería  |              |
- 92 Respondieron que adquirían sus artículos en las áreas de:
- |                         |             |
|-------------------------|-------------|
| Artículos para el hogar | Promociones |
| Botanas                 | Bebés       |



276 Respondieron que adquirían sus artículos en las ----  
áreas de: Abarrotes Carnes  
Verduras Salchichonería  
Básicos Lácteos  
Vinos y licores

400 Cuestionarios

**ANALISIS:**

La incidencia en adquisiciones de productos por áreas es:

- 8% Peltre, Perfumería, Plásticos, Jarciería, Ropa, Alu-  
minio y Línea Blanca.
- 23% Artículos para el hogar, Botanas, Promociones y ----  
Bebés.
- 69% Abarrotes, Verduras, Básicos, Vinos y licores, Car-  
nes, Salchichonería y Lácteos.

100% = 400 Cuestionarios.

(VER GRAFICA NUMERO 1)

2.- ¿Acostumbra adquirir promociones en las tiendas de --  
autoservicio?

( ) SI

( ) NO

**OBJETIVO:** Conocer y determinar el volúmen de adquisición...  
de ofertas en las tiendas de autoservicio.

**RESULTADO:** De los 400 cuestionarios aplicados :

324 Respondieron que sí adquieren ofertas regularmente.  
76 Respondieron que no adquieren ofertas regularmente.  
400 Cuestionarios

ANALISIS: El volúmen en adquisición de ofertas es:

81% Sí adquieren ofertas.

19% No adquieren ofertas.

100% = 400 Cuestionarios  
(VER GRAFICA NUMERO 2)

3.- ¿La última vez adquirió alguna oferta?

( ) SI

( ) NO

OBJETIVO: Determinar si actualmente los consumidores adquieren ofertas.

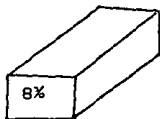
RESULTADO: De los 400 cuestionarios aplicados:

324 Adquieren ofertas regularmente  
76 No adquieren ofertas regularmente  
400 Cuestionarios

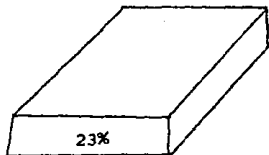
De los 324 cuestionarios en que adquieren regularmente --  
ofertas:

INCIDENCIA EN ADQUISICIONES DE PRODUCTOS POR AREAS.

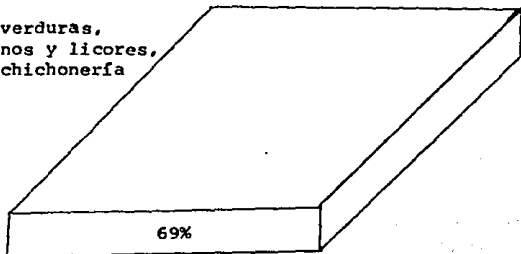
Peltre, perfumería, plásticos,  
jarciería, ropa, aluminio y --  
línea blanca.



Artículos para el hogar,  
botanas, promociones y -  
bebés.



Abarrotes, verduras,  
básicos, vinos y licores,  
carnes, salchichonería  
y lácteos.



ADQUISICION DE OFERTAS

NO  
19%

SI  
81%

120 Adquirieron ofertas la última vez que asistieron a - una tienda de autoservicio.

204 No adquirieron ofertas la última vez que asistieron a una tienda de autoservicio.

324 = 81% del 100% = 400 Cuestionarios

ANALISIS: La adquisición de ofertas la última vez que asistieron a la tienda de autoservicio fué:

Del 81% que regularmente adquieren ofertas el:

37% Adquirió ofertas la última vez que asistió a una tienda de autoservicio.

63% No adquirieron ofertas la última vez que asistieron a una tienda de autoservicio.

100% = 81% Frecuentemente adquieren ofertas.

(VER GRAFICA NUMERO 3)

4.- Hablando en general de las tiendas de autoservicio -- que utiliza, ¿Cual considera que es la mejor en cuanto a; Servicio, Rapidez en cajas, Limpieza, Ubicación de la Tienda, Iluminación, Localización de Productos, Espacios para circular, Calidad de los Productos, Precios, Cajas suficientes, Estacionamiento y la mejor - Tienda?

OBJETIVO: Determinar mediante la evaluación de diversos - factores que componen una tienda de autoservicio que cumpla con los mejores atributos y así tomar como parámetro esta, para desarrollar sus características en las tiendas CONASUPO.

RESULTADO: De los 400 cuestionarios que se aplicaron, se pidió que se contestara como sigue:

PESIMO = P  
MALO = M  
REGULAR = R  
BUENO = B  
EXCELENTE = E

De la clasificación anterior y para efectos del computo - de los cuestionarios, se asignaron los siguientes valores a cada denominación.

P = 0  
M = 25  
R = 50  
B = 75  
E = 100

Obteniendo así los promedios para tiendas de:

	CONASUPO	TIENDAS PARTICULARES	TIENDAS SECTOR PUBLICO
SERVICIO	19	48	9
RAPIDEZ EN CAJAS	25	47	10
LIMPIEZA	14	44	5
UBICACION DE LA TIENDA	16	47	12
ILUMINACION	8	51	4
LOCALIZACION DE LOS PRODUCTOS	6	56	8
ESPACIOS PARA CIRCULAR	21	46	12
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	22	45	14

	CONASUPO	TIENDAS PARTICULARES	TIENDAS SECTOR PUBLICO
PRECIOS	24	33	43
CAJAS SUFICIENTES	18	48	7
ESTACIONAMIENTO	10	49	5
LA MEJOR TIENDA	17	47	12

(VER GRAFICAS NUMEROS 4 Y 5)

ANALISIS: De acuerdo a los resultados podemos determinar que la imagen de las tiendas de autoservicio en cuanto a los servicios que proporcionan son:

CONASUPO con 17 puntos = MALA  
 TIENDAS PARTICULARES con 47 puntos = REGULARES  
 TIENDAS SECTOR PUBLICO con 12 puntos = PESIMAS

Asimismo obtuvimos que de las personas cuestionadas, la asistencia regular a tiendas o mercados de autoservicio se presenta de la siguiente manera:

CONASUPO 8%  
 TIENDAS DEL SECTOR PUBLICO 8%  
 TIENDAS PARTICULARES 84%

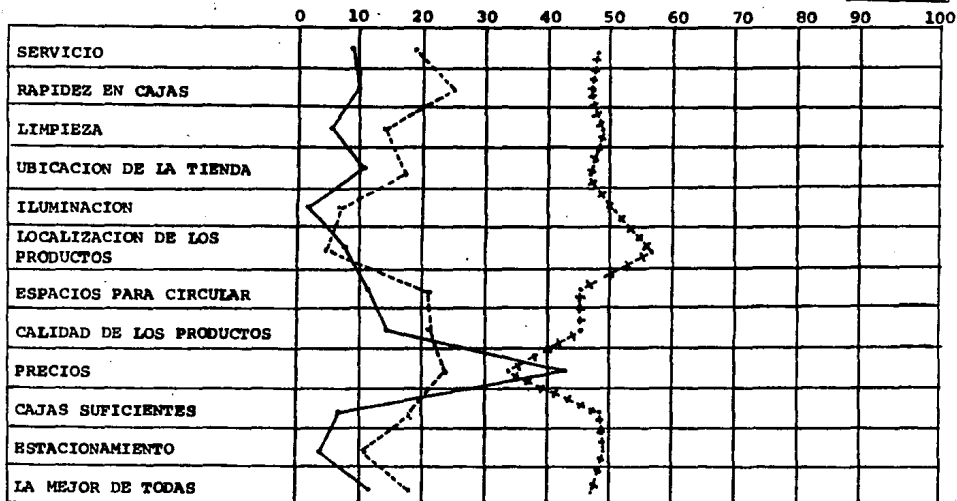
(VER GRAFICA NUMERO 6)

Del total de entrevistados, el 84% acude a las tiendas -- particulares, el 8% asiste y son usuarios de tiendas del Sector Público y el restante 8% es consumidor de CONASU-- PER "A".

PROMEDIO DE LOS CUESTIONARIOS	TIENDAS	C O N S U P O	I S S T E	I M S S	S E C O F I N	S H C P	S A H O P	U N A M	D F	S U M E S A	C O M E R C I A L	A U R R E R A	G I G A N T E	S A R D I N E R O	B L A N C O	S U P E R A M A
SERVICIOS																
SERVICIO		19	5	6	12	10	13	13	5	16	74	75	60	15	45	60
RAPIDEZ EN CAJAS		25	7	6	15	10	12	15	6	10	70	60	40	19	50	80
LIMPIEZA		14	2	3	7	5	8	10	3	65	50	70	30	22	26	80
UBICACION DE LA TIENDA		16	12	12	9	7	13	16	12	18	75	85	56	15	10	70
ILUMINACION		8	2	2	5	5	6	8	3	52	70	81	57	19	19	59
LOCALIZACION DE LOS PRODUCTOS		6	5	5	6	8	9	9	10	60	90	80	75	3	4	80
ESPACIOS PARA CIRCULAR		21	10	10	11	11	12	16	12	27	80	40	50	30	45	49
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS		22	11	11	13	13	15	18	15	16	70	50	49	25	45	60
PRECIOS		24	40	30	40	51	50	55	38	20	48	43	48	23	19	30
CAJAS SUFICIENTES		18	3	5	8	7	7	12	9	39	80	74	39	25	29	50
ESTACIONAMIENTO		10	2	2	6	7	4	8	5	50	80	50	30	45	3	75
LA MEJOR TIENDA		17	5	5	8	10	17	20	15	34	72	64	49	22	27	63



GRAFICA 5.



----- CONASUPO

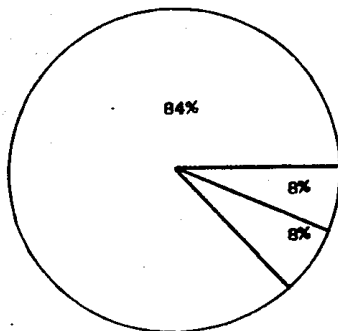
———— TIENDAS SECTOR PUBLICO

++++++ TIENDAS PARTICULARES

IMAGEN DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

GRAFICA 6.

ASISTENCIA DE CONSUMIDORES A LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO



84% TIENDAS PARTICULARES  
8% TIENDAS DEL SECTOR PUBLICO  
8% CONASUPER "A"

Como pudimos observar durante las gráficas anteriores, la situación de CONASUPER "A"; no es la más favorable.

Si nos remontamos, al inicio de esta segunda parte; recordaremos que la imagen de CONASUPER "A", nos daría la pauta para verificar, si se están cumpliendo los objetivos; y como ya comprobamos no es muy notable la imagen de la tienda ante los usuarios de autoservicios.

## 2. PLAN GENERAL PARA UNA NUEVA ADMINISTRACION.

Este plan contemplará como base, un sistema administrativo motivado por el estudio de mercados; ya que la finalidad de CONASUPO es ante todo el comercio de productos básicos, abastos, mercancías, blancos y ropas para ofrecer a sus consumidores.

Tomando como base para el desarrollo de nuestro plan de administración; el proceso administrativo, tendríamos que:

PROCESO ADMINISTRATIVO

{  
Previsión  
Organización  
Integración  
Dirección  
Control

Previsión. - Adopción de los objetivos para la empresa, las metas de los diferentes departamentos y las formas de alcanzarlas.

Decidir de antemano que hacer, cómo hacerlo, cuándo y --- quién deberá llevarlo a cabo.

La previsión hace las funciones de un puente entre el punto donde nos encontramos y aquel donde queremos llegar.

Organización.- Agrupar las actividades necesarias para -- alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada -- de manera que sea perfectamente claro para todos quién -- debe realizar determinada tarea y quién es el responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la -- asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

Integración.- Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y previsión señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento -- de un organismo social.

La previsión nos ha dicho "qué" debe hacerse y "cuando".

La organización nos ha señalado quiénes, donde y como deben realizarlo.

Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la previsión y la organización: esto lo hace la integración.

**Dirección.**- Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo previsto, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

**Control.**- Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

A la organización general (ver organigrama siguiente hoja), creemos conveniente que se deban incorporar tres gerencias:

- . Gerencia Corporativa de Organización.
- . Gerencia Corporativa de Control.
- . Gerencia Corporativa de Mercadotecnia.

Con el fin de eliminar deficiencias existentes dentro de CONASUPO, las cuales en determinado momento, representan un obstáculo para la consecución de sus objetivos.

#### 2.1.1. Gerencia Corporativa de Organización.

La implantación de esta gerencia en CONASUPO, obedecería principalmente:

- . A que la organización tenga objetivos ciertos y precisos.

- . Que exista un concepto claro de los deberes y actividades que deba realizar cada empleado.
- . Que haya un entendimiento del área de autoridad de donde se obtenga la información básica que pueda requerir en un momento dado el personal.

La Gerencia Corporativa de Organización debe proporcionar a las personas que manejan a la empresa (personal), medios para lograr los objetivos de ésta, considerándola en conjunto y también en cada una de sus partes, cabe hacer notar que los objetivos que logre deberá hacerlo con el mínimo de esfuerzos.

Otras de las funciones de esta gerencia deberán ser; limitar el número de subordinados que pueda controlar cada jefe, por consecuencia dividir las operaciones, agrupar las actividades y la delegación de funciones.

Todos los niveles de la organización deben conocer perfectamente al que les antecede y delimitar al que les sigue, esto con el fin de que el subordinado tenga excusas de incurrir en algún error en el desempeño de sus funciones; y a su vez el superior tampoco la tenga.

Que no exista por parte de los empleados confusión, al tener que obedecer a diferentes personas.

En cuanto a la toma de decisiones, estas deberán ser tomadas por el nivel al que correspondan con el objeto de no cargar el trabajo a los superiores aún cuando estos puedan tener la mejor decisión.

Mantener un equilibrio en las fases de organización, vi-

quilando que al establecer un sistema, las desventajas de éste queden compensadas con las ventajas que ofrezca.

Una función muy importante de esta gerencia y de la cual queremos se preste mayor atención por parte de CONASUPO, es que el tiempo y esfuerzo se desperdician, si al emplearlo solo se le indica su puesto.

Deben señalarle las labores que pertenecen al mismo, la forma de desempeñarlas y las relaciones que tienen con -- otras labores.

Poner al hombre adecuado en el puesto adecuado, lo cual -- permitiría alcanzar eficiencia y cooperación.

Y además procurar que cada individuo entrene a otro en el puesto que desempeña para que en caso de que falte, pueda hacerse el trabajo sin perjuicio de la tienda.

Que los métodos o los elementos de trabajo puedan ser sustituidos por otros, cuando las circunstancias lo requieran sin entorpecer la marcha de la tienda.

### 2.1.2. Gerencia Corporativa de Control

La propuesta de creación de esta gerencia, la basamos en -- que CONASUPO, por su gran diversidad de funciones administrativas mencionada en el capítulo tres, como son:

FICOPRONSA (Fideicomiso Comisión Promotora CONASUPO)  
BORUCONSA (Bodegas Rurales CONASUPO)  
CECONCA (Centros CONASUPO de capacitación al campesino)  
TRICONSA (Trigo Industrializado CONASUPO)  
LICONSA (Leche Industrializada CONASUPO)  
MICONSA (Maíz Industrializado CONASUPO)  
ICONSA (Industrias CONASUPO), etc.

Requiere de la implementación de un programa de control - abegado estrechamente a los planes y objetivos dictaminados por la dirección.

Así mismo la Gerencia Corporativa de Control, determinará con el tiempo las posibles desviaciones en los planes, y su creación se fundamenta en proporcionar la acción correctiva y la previsión para la consecución de los objetivos.

Preever las desviaciones futuras, aunque sea con inexactitud y evitar pérdidas para la empresa, en lugar de perder el tiempo en señalar exactamente las desviaciones pasadas.

La técnica o los procedimientos usados en el control de una actividad, deben estar basados en los planes de la misma.

Los controles no deben estar ligados a un plan de tal forma que si éste falla o cambia sean inútiles.

Las normas de control deben revisarse periódicamente para permitir que el sistema cumpla sus propósitos.

### 2.1.3. Gerencia Corporativa de Mercadotecnia.

Como se mencionó con anterioridad, nuestro plan para una nueva administración; se basa en el estudio de mercados.

Las funciones a desarrollar por esta gerencia serían:



- . Conocer el mercado potencial.
- . Realizar periódicamente estudios de mercado.
- . Tener determinada la información que les interesa de los estudios de mercado.
- . Determinar los procedimientos para desarrollar investigaciones.
- . Realizar comparaciones de las últimas investigaciones del mercado, para tener conocimiento de su costo, de los beneficios aportados y de los estimados para el futuro.

El estudio de mercados es esencial, ya que por medio de él se conocerán los deseos y necesidades de los consumidores, estos deseos y necesidades se encuentran latentes y son descubiertos y satisfechos por los servicios que aparentemente no tenían justificación para su existencia.

Esta gerencia también deberá tomar en cuenta:

- A) Tipo de mercado.
  - a) Volúmen del mercado.
  - b) Si el mercado se cubre en forma adecuada.
  
- B) Satisfactores que ofrezca.
  - a) Satisfactores primarios (alimentos, vestido y habitación).
  - b) Satisfactores secundarios (artículos de lujo).
  
- C) Canales de distribución.
  - a) Medios que se utilizan para efectuar el traslado de los satisfactores del producto al consumidor.
  - b) La correcta selección de los canales de distribución.

- c) Apoyo necesario a los canales de distribución.
  
- D) Elementos que forman parte esencial de los satisfactores.
  - a) Revisión de precios y conocer los precios de la -- competencia.
  - b) Ofertas de la competencia comparadas con las que -- ofrecen.
  - c) Garantizar la pureza del producto y del buen ser-- vicio.
  - d) Evaluación de las garantías ofrecidas.
  
- E) Marca.
  - a) Identificación de la marca o símbolo distintivo -- de la empresa.
  
- F) Presentación.
  - a) Presentación atractiva y protectora del producto - al consumidor.
  
- G) Publicidad y Promoción.
  - a) Tipos de publicidad.
  - b) Medios a utilizar.
  - c) Recursos disponibles.
  - d) Medición de los resultados obtenidos de la publi-- cidad.
  - e) En cuanto a la promoción; si las campañas tendien-- tes a lograr mejor volumen de ventas y servicios;\_ debido a ofertas son los adecuados.

## 2.2. PLANEACION

Nuevos objetivos que deberá seguir CONASUPO.

- . Servir a la comunidad mediante la distribución de bienes y servicios.
- . Basar su operación en el manejo de grandes volúmenes, que hacen posible transferir a los consumidores los -- beneficios de la economía de escala.
- . Ofrecer artículos de consumo general a los precios menores de los que se ofrecen normalmente en el mercado.
- . Crear fuentes de trabajo productivas a la propia comunidad.
- . Que se considere a CONASUPO, un buen lugar para trabajar, ya que el éxito que se logre depende de la gente que colabore con ella.
- . Hacer llegar al consumidor, artículos de buena calidad para que estos se sientan satisfechos y sigan acudiendo a la tienda.
- . Vigilar la imagen que presente la tienda, con respecto a la limpieza, iluminación, calidad de los productos -- ofrecidos, localización de productos, espacios para -- circular, servicio, rapidez en cajas y ubicación de -- las tiendas.

El sistema administrativo a seguir debe contemplar básicamente el aspecto comercial, siendo éste el giro de la empresa.

Sin dejar de tomar en cuenta la esencia social de CONASUPO, para beneficiar a la clase popular de nuestra sociedad, tomaremos en cuenta que el trabajar y administrar a CONASUPO, como una empresa estratégica de precios bajos -- en artículos básicos y de primera necesidad, realizando -- los estudios de mercado necesarios, mantendría "precios -- de mercado" en sus demás áreas y así subsidiar la venta -- de productos básicos en grandes volúmenes.

El sistema administrativo de CONASUPO, deberá contemplar tres puntos importantes para su desarrollo acorde a los objetivos descritos: (VER GRAFICA NUMERO 7).

GRAFICA 7.



Esto es planeación, ejecución y control; o en otras palabras quién opere, controle y dirija los esfuerzos de la tienda.

Uno de los puntos importantes a considerar para lograr -- los objetivos citados, es el estudio de mercados y en este caso será la base de nuestra planeación.

Como sabemos el centro de atención de las tiendas de ---- autoservicio; es el individuo o consumidor, conocer este aspecto, facilitará el desarrollo de la administración en CONASUPO.

El enfoque moderno de mercadotecnia, indica que el consumidor es el centro de sus actividades; satisfacer sus necesidades es un objetivo al mismo tiempo que se persigue su beneficio.

El consumidor es aquel individuo que recurre a un mercado para satisfacer sus necesidades mediante la adquisición de bienes.

Existen dos tipos de consumidor, el real y el potencial.

El consumidor real, es aquella persona que actualmente -- consume uno ó mas satisfactores, dicho consumo lo puede hacer en intervalos regulares de tiempo, puesto en otras palabras; su consumo lo realiza en la medida en que los bienes que adquiere se terminan y está dispuesto a adquirir otros de la misma especie, continuándose así un ciclo de consumo.

El consumidor potencial, es aquel que no consume el producto, que una compañía venda en el mercado, o bien, el que consume los productos que ofrece la competencia.

El consumidor real se divide en típico y no típico.

El consumidor típico, es aquél que tiene un hábito o costumbre para efectuar su consumo (nosotros consideramos -- que dicho consumidor, puede acudir a una tienda de auto--servicio, en un intervalo de quince días).

El consumidor no típico, es aquél que no posee el hábito, antes descrito, esto es, su consumo esporádico.

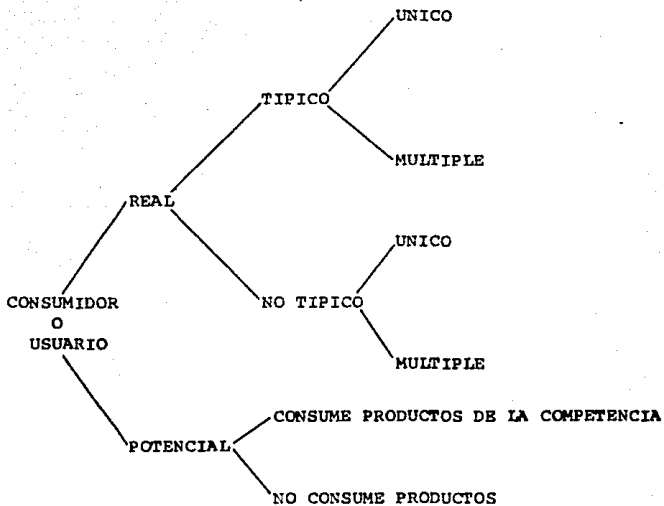
(VER GRAFICA NUMERO 8)

Los consumidores son entes complejos, de ahí que tengamos que desarrollar una estructura que nos permita captar la esencia de su comportamiento y sus características. -- Na estructura que se utilizará, esta basada en el planeamiento de las siguientes cuestiones.

Quién compra -----	Organización para comprar.
Qué compra -----	Objetos de compra.
Como compra -----	Operaciones de la organización compradora.
Porqué compra -----	Objetivos de la compra.

El análisis deberá comprender; además investigación que nos describa más a fondo al consumidor.

GRAFICA 8.



**Quién compra:** Esta interrogante implica, una investigación exhaustiva y completa de quien adquiere y consume el producto y/o servicio comprendiendo aspectos como: edad, sexo, ingresos, clase social, ocupación, educación, religión, estado civil e incluso tamaño de familia.

**Que compra:** Aparentemente la respuesta, se encontraría al investigar el producto o una serie de ellos y su consumo, dado que comunmente se adquieren y consumen cosas diferentes al artículo adquirido.

**Como compra:** El comportamiento del consumidor comunmente, se considera como comportamiento de compra de la organización o un conjunto de miembros de una familia; los cuales desempeñan diferentes funciones como:

**Iniciador:** Que sugiere la compra de algún artículo.

**Influenciador:** Promueve y motiva en la toma de decisiones.

**Decididor:** Ejerce y determina gran parte de la decisión -- de compra.

**Comprador:** Es quien adquiere o contrata el artículo o servicio.

**Usuario:** El individuo o individuos que consumirán o utilizarán el producto o servicio.

Existen diversos modelos de comportamiento de compra del consumidor, que conducen al conocimiento de su conducta y que son clasificados en:



- 1.- Modelos Fenomenológicos.
- 2.- Modelos Lógicos.
- 3.- Modelos Teóricos.

Porque comprar: El continuo estudio de las causas o motivaciones íntimas, que conducen a la compra o rechazo, de un determinado producto o servicio para la satisfacción del consumidor; en cuanto a sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de asociación, de categoría y de autorealización, nos ayudará a conocer que motivos concretos le influyen y dirigen su actividad de compra y uso.

Los siguientes apartados son los modelos más significativos, que describen los mecanismos o motivos que se presentan en los consumidores al comprar.

- Modelo Económico de Marshall.
- Modelo de Aprendizaje de Pavlov.
- Modelo Psicológico Freudiano.
- Modelo Psicológico Social de Veblen.
- Modelo de factores de Organización de Hobbes.

Modelo generalizado del comportamiento del consumidor.

El modelo que a continuación describiremos, intentará, en términos generales describir el proceso de comportamiento de todo individuo que asume el papel de consumidor.

Básicamente, es un modelo que describe el posible patrón de comportamiento, para cada consumidor dentro de un grupo; por lo tanto, difícilmente se aplicará a grupos consumidores.

Los elementos que integran este modelo son:

- Evento
- Necesidades
- Estado de tensión
- Estado cognocitivo
- Personalidad
- Acción
- Resultado: Satisfacción o Insatisfacción.

Evento. - Todo comportamiento implica carencia de algo. --  
Toda persona tiene necesidades, unos en mayor grado que -  
otros.

Fisiológicas (comer)  
Seguridad (salud)  
Amor y pertenencia (deseo de afiliación)  
Estima (prestigio)  
Autorealización ( desarrollo individual)

Estado de tensión. - Dicho estado se puede definir, como -  
un estado de inconformidad que manifiesta el individuo --  
hasta que la carencia o necesidad ha sido satisfecha.

Estado cognocitivo. - En esta etapa es donde el individuo,  
razona las soluciones más factibles para resolver sus pro-  
blemas, es precisamente en este estado donde el individuo  
le encuentra sentido al estímulo que provoca el desequi-  
librio.

Personalidad.- Un factor sumamente determinante en el proceso de elección del consumidor lo constituye su personalidad.

Acción.- Una vez que el individuo ha analizado la etapa - cognocitiva, las soluciones más factibles; procede la acción. La actividad física por medio de la cual el individuo llega a un resultado satisfactorio.

Resultados.- Satisfacción o Insatisfacción. Las acciones en el estado cognocitivo, pueden tener dos aplicaciones - en las necesidades, satisfacción o insatisfacción.

Influencias Ambientales.- La influencia del medio ambiente, puede ser considerada de dos dimensiones: física y -- social.

Por otra parte, convendrá basar los planes, bajo los siguientes marcos de referencia.

Mercadotecnia.- Es el conjunto de procedimientos que permiten investigar, racionalizar y sistematizar el proceso que comprende todas las actividades relacionadas con el flujo de productos de la fábrica al consumidor, y ayuda a hacer que éste prefiera y adquiera los productos ofrecidos en el mercado en cierto tiempo y lugar, siempre y -- cuando existan perspectivas de lograr beneficios.

Por su parte la investigación de mercados es: un sistema de información de mercadotecnia, que utiliza una serie de procedimientos y técnicas que, a través de estudios internos y externos, cuantitativos y cualitativos, permiten la toma de decisiones mercadológicas, bajo las bases más objetivas, de tal manera que la planeación y ejecución del proceso comercial de un producto o servicio, se realice - más sistemáticamente y, por lo tanto, permita encausar --

más objetivamente las estrategias hacia el logro de objetivos. (VER GRÁFICA NUMERO 9)

Una investigación de mercado se verá cristalizada, el realizar un estudio. Para esto existen dos puntos de vista - bajo los cuales pueden ser clasificados; primero de acuerdo con los problemas mercadotécnicos que se deseen solucionar. Y por lo que toca al segundo, se clasifican en internos y externos.

Los internos se llevan a cabo por lo regular con datos de archivo. Los externos tratan de precisar las actitudes y comportamientos que un universo sigue. Generalmente estas investigaciones se realizan a través de técnicas estadísticas por medio de muestras representativas.

Los niveles socioeconómicos.

Los modelos de comportamiento del consumidor sirven para determinar las actitudes y conductas del hombre; las cuales están influenciadas por los distintos niveles de la sociedad: Cultura, sub-cultura, clase social, grupos de referencia, grupos de convivencia y familias. El problema a resolver es determinar cual de estos niveles sociales es el más importante, por su influencia en la demanda del producto que se vende.

Cultura. - Las influencias más duraderas, son las culturales. El hombre tiende a asimilar sus hábitos de cultura y creer en su absoluta perfección y legalidad, hasta que aparecen elementos disidentes dentro de la misma cultura, o hasta que conoce elementos de otras.

CLASIFICACION DE ESTUDIOS DE MERCADOS

I. De acuerdo - con el problema mercadotécnico a solucionar.

de producto

de marca

de embalaje

de precio

de publicidad

de distribución

de consumo

II. De acuerdo con la fuente empleada para obtener la información.

estudios internos

estudios externos

Análisis de los datos de la empresa y estudios realizados

Estadísticas publicadas por organismos oficiales y privados.

Análisis de Ventas

Análisis de producto

Análisis de mercado para planeación publicitaria

Análisis socioeconómico y la empresa.

De distribución

Del producto

De publicidad

especiales

De consumo

Investigación de mercado recurriendo a la fuente de información.

Sub-Cultura.- La cultura tiende a perder su homogeneidad\_ al aumentar la población.

Cuando la gente ya no puede mantener relaciones persona-- les o de convivencia con más de una pequeña porción de la población, se desarrollan unidades menores o sub-cultu--- ras, que contribuyen a satisfacer las necesidades indivi-- duales de una mayor identidad específica. Desempeñan un - gran papel en la formación de actitudes y son indicadores, importantes de los valores que el individuo probablemente vaya a adoptar.

Grupos de referencia.- Se llama así a los grupos a que no se afilia el individuo, pero con los cuales se identifica y aspira, estas figuras de referencia se convierten en -- transmisores importantes de influencias, aunque más en -- cuestiones de gustos y aficiones, que en forma de actitu-- des básicas.

Grupos de convivencia.- Los grupos que ejercen influencia más inmediata en los gustos y opiniones de las personas, - son los grupos de convivencia, es decir con los que con-- vive de una u otra manera el individuo. Con los que esta-- blece contacto frecuente: su familia, amigos íntimos, ve-- cinos, compañeros de trabajo, miembros de fraternidades, \_ etc. Estos grupos tienen influencia poderosa, y la tenden-- cia de los individuos de dejarse influir cada vez más por sus contemporáneos, en la definición de sus valores, más\_ bien que por sus padres o mayores.

Para el comerciante significa, que los grupos iguales --- pueden ir influyendo cada día más en la selección del --- individuo.

La familia. - Entre los grupos de convivencia, la familia es sin duda alguna, la que desempeña el papel principal y más duradero en la formación de las actitudes básicas o valores.

Los miembros de la familia se transmiten unos a otros mensajes diferentes sobre los productos; es aquí donde se deben descubrir las configuraciones en la actitud que predomina en los distintos tipos de familias; y estar pendientes de los cambios que en ella experimente al pasar el tiempo.

La persona. - Las influencias sociales determinan gran parte de las diferentes conductas de la gente, pero no todas. Aunque se sometan a dos individuos a las mismas influencias sociales, mostrarán diferencias positivas según sean sus experiencias personales y su estructura mental emocional.

Manifiestarán diferencias en su agresividad, ansiedad, exhibicionismo y en otras características de su personalidad.

Clases sociales. - La gente se va diferenciando no sólo horizontalmente, sino verticalmente con la división del trabajo. La sociedad se estratifica a base de riqueza, talento y el poder. Las clases sociales se desarrollan, y sus miembros están ligados por un sentimiento de empatía hacia los demás que comparten valores y circunstancias económicas semejantes. Como las clases sociales están caracterizadas, por configuraciones distintas se convierten en un útil factor independiente para segmentar los mercados y predecir las reacciones. Un nivel socioeconómico, es un indicador de como se dividen dichas sociedades, esto es, alta, media y baja.

Como se mostró en los conceptos anteriores, la planeación elaborada bajo esas bases, permitirá alcanzar los objetivos previamente determinados en este punto del proceso -- administrativo.

Una vez establecidos los parámetros de nuestra planeación a nivel CONASUPO, deberémos tomar de esos parámetros, los puntos enfocados a la tienda CONASUPER "A".

Como se mostraba en el sistema administrativo táctico a - seguir, uno de los tres puntos especiales es, la ejecu--- ción o sea la operación, y es aquí donde intervendrán -- las tiendas CONASUPER "A".

Queda claro que la planeación se realizará a nivel de la\_ dirección, pero será en la tienda, donde se verán flore-- cer los frutos de la misma.

Así la mercadotecnia, aplicada a la comercialización en - la tienda; logrará excelentes resultados. Estos resulta-- dos serán en primera instancia, lograr ventas nunca alcan-- zadas con los beneficios a la comunidad y a la compañía,- que tanto lo desea.

No hay que dejar de considerar que el estudio de merca--- dos, brindará entre otras cosas, el mejor servicio a los\_ clientes y conjuntamente, el mejor aprovechamiento de los recursos de la compañía.

Simultaneamente se practicarán técnicas de atención y --- atracción de la clientela, haciendo que el comercio sea -- atractivo al consumidor sin pretender por parte de la ---



tienda lograr altísimas utilidades, sino un mayor mercado de consumidores.

Se mejorará así el servicio y aspecto físico de la tienda, mejorando puntos importantes como son:

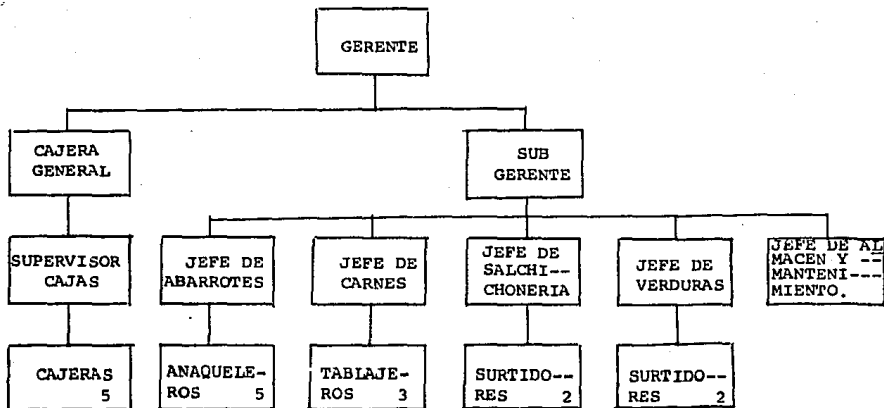
- Limpieza
- Iluminación
- Calidad de productos
- Localización de productos
- Espacios para circular
- Servicio
- Rapidez en cajas
- Ubicación de la tienda.

Y naturalmente repercutir en los precios, a que ofrece -- los artículos la tienda CONASUPER "A", ya que al tener un mayor número de clientes bajará así el costo de mano de obra de los empleados, el costo de mantenimiento, y en -- general los costos fijos de la propia tienda.

Por lo tanto, la adecuada aplicación de los planes a nivel de la tienda; representará el mejor logro de los objetivos.

2.3. ORGANIGRAMA PROPUESTO

CONASUPER "A" TIENDA DE GOBERNACION



2.3. Las modificaciones propuestas a la organización de la tienda CONASUPER "A", Tienda de Gobernación; como lo muestra el organigrama que antecede a esta página, principalmente están basados en dividir en dos áreas principales a la tienda:

**Área Financiera:** Compuesta por Cajera General, Supervisor de Cajas y cinco cajeras.

**Área Comercial:** Compuesta por el Subgerente, Jefe de Abarrotes, Jefe de Carnes, Jefe de Salchichinería, Jefe de Verduras; con sus respectivos anaqueleros, tablajeros y surtidores, y un departamento del cual hemos tomado la decisión de modificar el nombre que antes era de Recibo y que ahora se determinará como Almacén y Mantenimiento, con su respectivo Jefe.

Estas dos áreas le reportarán directamente, al gerente; a través de la cajera general y el subgerente.

En el área financiera se tendrían menos problemas con respecto, al manejo del dinero, ya que es conocido, que en este tipo de tiendas, son continuos los faltantes.

También de esta manera las auditorías, se concentrarían en ocho personas: gerente, cajera general, supervisor de cajas y cinco cajeras.

A su vez el área comercial estaría más preocupada, por atender las necesidades y sugerencias de los consumidores.

En cuanto a las modificaciones en la departamentalización, tendríamos las siguientes modificaciones:

- La cajera general, ya no reportaría sus actividades al subgerente, sino que directamente pasaría su informe - al gerente.

Esta modificación basada principalmente en eliminar cargas de trabajo al subgerente y que éste únicamente concentre su atención al área comercial, para el buen funcionamiento de ésta.

La descripción del puesto quedaría:

**TIENDA:** CONASUPER "A"  
**NOMBRE DEL PUESTO:** CAJERA GENERAL  
**REPORTA A:** GERENTE

**DESCRIPCION GENERICA:**

Llevar el estricto control, del aspecto monetario de la tienda, vigilando y administrando los fondos económicos - utilizados en la tienda.

Las funciones diarias, semanales, mensuales y periódicas; no sufrirían variación alguna.

**DIMENSIONES:**

. Personal	6
. Monto aproximado mensual	\$5'000,000.00

NATURALEZA Y ALCANCE:

El puesto reportará al gerente de la tienda.

LE REPORTAN AL PUESTO:

- . La supervisora de cajas y cinco cajeras.
- .- Supervisora de cajas, ya no reportaría al subgerente; sino que reportará directamente a su jefe que será, la cajera general.

Como se mencionó anteriormente, esta modificación obedece; al control en el aspecto financiero.

Por consecuencia, la descripción de su puesto quedaría de la siguiente manera:

TIENDA: CONASUPER "A"

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISORA DE CAJAS

REPORTA A: CAJERA GENERAL

DESCRIPCION GENERICA:

Vigilar y controlar las operaciones realizadas por las -- cajeras.

Las funciones diarias, semanales, mensuales y periódicas, unicamente se ven alteradas en sus reportes, serán a la - cajera general y no al subgerente.

NATURALEZA Y ALCANCE:

- . El puesto le reporta a la cajera general.
  
- . Jefe de almacén y mantenimiento. Anteriormente el nombre de este puesto era: Jefe de Recibo.

La modificación surge de que esta persona, es encargado de la bodega o almacén de la tienda; y también de la necesidad de que exista una persona que supervise a los empleados que envían de las oficinas generales, a arreglar los desperfectos que existen en la tienda; los cuales han sido reportados en su oportunidad.

La descripción del puesto quedaría:

TIENDA: CONASUPER "A"

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE ALMACEN Y MANTENIMIENTO

REPORTA A: SUBGERENTE

Las funciones diarias, semanales y mensuales no sufrirían variación.

En cuanto a las funciones periódicas, estas se alterarían únicamente cuando se presentaran a arreglar algún desperfecto de la tienda, las personas encargadas del mantenimiento.

Esto es, cuando se necesite algún servicio; ya sea reparación eléctrica, reparación de refrigeradores, motores, cajas registradoras y plomería; el jefe de almacén y mantenimiento supervisará que los trabajos solicitados se efectúen correctamente.

#### AL PUESTO LE REPORTAN:

Únicamente en caso de algún servicio de mantenimiento, le reportarán las personas encargadas de la reparación.

#### 2.4. INTEGRACION

La integración se dió en mayor amplitud al iniciar las -- operaciones de CONASUPO, debe tomarse en cuenta que es -- una función premanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo con los elementos que necesitan, tanto para su crecimiento normal, como para nuevos planes de ampliación. Esta función se desarrollará en dos grandes aspectos, que son: Recursos Humanos y Recursos -- Materiales; en los primeros para sustituir a los hombres\_ que han salido de la Compañía o que han aumentado por la\_ apertura de nuevas tiendas.

En lo correspondiente a Recursos Materiales, las máquinas que se han ido deteriorando, los sistemas que resultan -- obsoletos, etc.

#### Recursos Humanos:

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo (CONASUPO), deberán contratarse bajo\_ criterio de que reúnan los conocimientos mínimos requeridos para desempeñarla adecuadamente.

Debe cuidarse de no contratar personal con aptitudes mayores a las que demanda el puesto, pues también en este supuesto se violaría el principio, ya que, quien lo ocupara carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

Deberá proveerse a cada miembro de CONASUPO de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Deberá ser, de especial cuidado el vigilar y cuidar la -- introducción adecuada de nuevos elementos que se integren a la Compañía. Hemos mencionado que la integración de personas nuevas en la Compañía, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para llevar a cabo la perfecta integración de nuevo personal, se deberán considerar cuatro etapas, que manejadas adecuadamente darán como resultado el buen funcionamiento de la empresa.

- A) RECLUTAMIENTO
- B) SELECCION
- C) INTRODUCCION
- D) DESARROLLO

Es por eso que la función administrativa de Integración - de Personal, se ocupa de conseguir individuos para organización, escogiendo, evaluando y desarrollando el personal apropiada y eficientemente para desempeñar las posiciones inherentes a la nueva estructura.

#### Recursos Materiales

Aunque esta área pertenece primordialmente a Compras, Finanzas, Producción, etc., esta parte debe basarse sobre elementos esencialmente administrativos porque mirarán - hacia la coordinación de los elementos técnicos, entre -- sí, y con las personas.



Se requiere que exista el abastecimiento oportuno. Si tomamos en cuenta todos los elementos materiales como una inversión que deberá disponerse en cada momento, de los precisamente necesarios, dentro de los márgenes fijados por la planeación y la organización. En determinado momento, restando eficiencia, recargando costos y disminuyendo coorrelativamente las utilidades.

En cuanto a la instalación y mantenimiento de materiales; la coordinación juega un papel decisivo ya que suponiendo que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representara para la Compañía costos necesarios, pero también supondrá momentos directamente improductivos, deberá planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

Por último deberá de presentarse dos puntos importantísimos en la coordinación de Recursos Materiales y; las cuales serán la delegación y el control de la adquisición, asignación y recepción de los recursos determinados.

Hemos mencionado los puntos básicos de la coordinación en cuanto a Recursos Humanos y Recursos Materiales. Si adecuados como herramienta básica en una tienda CONASUPER "A", tendremos que si establece como parámetros los siguientes puntos, obtendrá la máxima eficiencia de sus Recursos Humanos.

- 1) Obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en la tienda.
- 2) Recibir plena cooperación y colaboración de los integrantes de la tienda.

Y en lo referente a Recursos Materiales se obtendrá de -- la tienda la mayor cantidad y productividad del personal, gracias al correcto abastecimiento, mantenimiento y las - instalaciones que se pueda lograr con motivo de la nueva\_ administración.

El hecho de no contar o controlar la adquisición directa\_ de los Recursos Humanos, por la tienda, no quiere decir - que no se adecúen a las necesidades de la misma, en este\_ caso será de mucha ayuda el poder desarrollar en el interior de la tienda un programa de integración de Recursos, que lograría entre otras cosas el poder desarrollar una - perfecta armonía entre el grupo de trabajo y así poder -- obtener los mejores resultados.

En cuanto Recursos Materiales, se tendrían una serie de - ventajas sobre la situación actual ya que se establece--- rían programas y procedimientos más ágiles para proporci\_onar los mejores servicios y ofrecer así los mejores pro-- ductos a los consumidores.

## 2.5. DIRECCION

Como ya hemos manejado a través de los pasos anteriores - del proceso administrativo, el mejor desarrollo de la --- Administración, en las Tiendas CONASUPO; hemos llegado a\_ un punto muy importante y que es la Dirección o Supervi-- sión.

La culminación del proceso administrativo encaminado al - mejoramiento del aspecto administrativo de CONASUPO, es-- tará fundamentado sobre tres bases importantísimas:

- Objetivos Predeterminados
- Utilización de los Recursos
- La Optimización de los Recursos

Es natural que las bases de fundamento traerán como objetivos específicos:

- Servicio
- Social
- Económico

Así tenemos que la función de Dirección será básicamente el impulsar, coordinar y vigilar las acciones de las tiendas CONASUPER "A", con el fin de que se realicen del modo más eficaz los planes señalados por la propia Compañía.

Es así como en la Dirección se establecerán como prioridades:

- Mando o Autoridad
- Comunicación
- Supervisión

Así lograremos el objetivo primordial de la Dirección --- que es guiar y vigilar a los subordinados para alcanzar las metas establecidas.

Lo anterior pone a la Dirección como el corazón del Pro--  
ceso Administrativo que seguimos.

Mencionaremos los niveles de Dirección que dentro de CO--  
NASUPO encontraremos:

ALTA DIRECCION:    CONSEJO DE ADMINISTRACION  
                  PRESIDENTE  
                  VICEPRESIDENTE  
                  PERSONAL STAFF SUPERIOR

MEDIA DIRECCION:  SUPERVISORES  
                  DIRECTORES  
                  JEFES DE SERVICIO

OPERACION:        GERENTES DE SERVICIO  
                  SUBGERENTES  
                  JEFES DE DEPARTAMENTO  
                  JEFES DE CAJAS

Es el último nivel enunciado donde desarrollaremos con --  
eficiencia nuestro proyecto, ya que es el directamente --  
ligado con la tienda CONASUPER "A".

Para el mejor desarrollo de la Dirección en una tienda --  
CONASUPER "A", deberá mostrarse en sus niveles de Direc--  
ción el siguiente profesionalismo.

- Cuanto más efectivo sea el proceso de dirigir, mayor -  
será la contribución de los subalternos a las metas de  
la COMPAÑIA.

- Cuanto más efectiva sea la Dirección, en mayor forma, percibirán los individuos que sus metas personales están en armonía con los objetivos de CONASUPO.
- Cuanto más completas sean las relaciones de formación de un individuo a su supervisor, menor será el problema de conflicto de instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidad.
- Entre más directo y personal el contacto con los subalternos, más efectiva su dirección.

Existen dos puntos primordiales para que la Dirección sea acertada y estos dependen específicamente del que dirige.

Primer punto: Cualidades para la Dirección.

Segundo punto: Principios para la comunicación.

#### A) CUALIDADES PARA LA DIRECCION.

- a) Energía.- Que sea capaz de desarrollar las actividades de Dirección o sea, capacidad física.
- b) Serenidad.- Saber autocontrolarse.
- c) Relaciones Humanas.- Conocer las conductas de sus empleados y así poder relacionarse con ellos.
- d) Empatía.- Será la facultad de conocer las cosas objetivamente y conocerlas a través de otra persona.
- e) Objetividad.- No mezclarse con otros sentimientos sino ir directamente al punto.

- f) Motivación Personal.- Motivarse dentro del puesto de Dirección para transmitirla a sus subordinados.
- g) Habilidad Comunicativa.- Será la manera de darse a entender para la mejor interpretación del empleado.
- h) Habilidad para enseñar.- Poder explicar como se hace un trabajo.
- i) Sentido Social.- Habilidad para conducir grupos.
- j) Competencia Técnica.- Deberá conocer los adelantos tecnológicos.

#### B) PRINCIPIOS PARA LA COMUNICACION

- a) Claridad: La forma como es transmitida nuestra comunicación y como es recibida por el subalterno -- que lo escucha.
- b) Integridad: El propósito de la comunicación en la Dirección es para el logro de los objetivos.
- c) Uso estratégico de la Comunicación Informar: Cuando la comunicación se quiera hacer efectiva, se -- tienen que buscar los canales informales existentes.

Una de las funciones principales de la Dirección es la toma de decisiones, se recomienda tomar una sola vez cada -- decisión.

Presentaremos las acciones necesarias para la toma de --- decisiones:

- A) Identificar con toda claridad el problema sobre el -- que se debe decidir.
- B) Estar plenamente convencidos de que se cuenta con la información necesaria para poder decidir.
- C) Plantear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas.
- D) Discriminar alternativas de acuerdo con su valor práctico.
- E) Considerar y tomar decisiones complementarias.
- F) Sistema de control de resultados de las principales - decisiones.

Por todo lo anterior tendremos como funciones típicas de la Dirección o Supervisión:

- 1.- Toma de decisiones
- 2.- La coordinación
- 3.- El control
- 4.- Elevación del estado de ánimo de los subordinados.
- 5.- La búsqueda de la autonomía de los subordinados.
- 6.- Trato considerado a los subordinados.
- 7.- Sensibilidad a las necesidades de los subordinados.

Así encontraremos la fórmula más adecuada para el desarrollo de la Compañía.

**SUPERVISION + BENEFICIOS = MAYOR PRODUCTIVIDAD**

Después de mostrar un marco de referencias para el desarrollo de la Dirección en CONASUPO, mostraremos su aplicación específica en los diversos departamentos o áreas de una tienda CONASUPER "A".

Las áreas a mencionar son:

VENTAS  
COMPRAS  
ALMACEN  
RECURSOS HUMANOS

#### VENTAS.

Es un área comprendida por varios departamentos dedicados cada uno de ellos a la labor de venta; estos departamentos son el de Abarrotes, Salchichonería, Verduras y Carnes.

Es obvio mantener en esta área para la Compañía, el uso de las cualidades de supervisores o jefes, los principios de comunicación, acciones para tomar decisiones y como consecuencia lógica el uso continuo e intermitente del cuadro de funciones típicas de la dirección que en este caso recáe sobre los jefes de departamentos mencionados.

Es evidente que el lograr los mejores resultados dependerá de que en esta área el propio supervisor o director escoja la forma más efectiva de mando para el logro de los objetivos de la Compañía, no importa en todo caso el estilo que se adopte, sino solo que se llegue a los objetivos.

Así el jefe de departamento mantendrá constante relación con su personal de manera que se hagan las cosas como se requiere hacer, hablar con él para proponer alternativas de solución a problemas y la posible motivación de los mismos.

Tendremos como puntos básicos en las actuaciones en ven--



tas, o sea la relación supervisor y empleado de la siguiente manera:

El supervisor dará a su empleado:

Reglas  
Instrucciones  
Ordenes  
Informaciones

y esperará de manera vertical ascendente:

Reportes  
Informes  
Sugestiones  
Quejas  
Entrevistas (personal de ingreso, ajuste de salida)  
Encuestas de Actitud

Es decir, se mantendrá además de un proceso operativo de la actividad de ventas, el aspecto humano para obtener mayor comunicación y así mejores resultados.

#### COMPRAS.

Como se había mencionado, las compras en CONASUPO se dividen primordialmente en dos partes o áreas. La primera comprendida por el departamento de Compras abastecedor de todas las tiendas CONASUPO, y la segunda enfocada directamente en las compras directas de la tienda, de que hacemos referencia.

Las compras en CONASUPER "A", se realizarán por procedi--

miento establecido, pero será menester de la subgerencia el tomar las decisiones más idóneas para la compra de la mercancía que realmente está vendiendo.

Auxiliado el subgerente del departamento de mercadotecnia, sabrá que mercancías de acuerdo a la época, temporada y publicidad, tiene y tendrá mayor demanda.

Así también deberá considerar tiempos de entrega, circulación de la mercancía, etc.

Será indispensable para la obtención de los mejores resultados en el área de compra, tomar en consideración el siguiente aspecto.

#### "La toma de Decisiones"

La toma de decisiones será por así decirlo la llave final de nuestro objetivo, de esta decisión está vinculada la determinación de objetivos, la investigación de los caminos que lo conducen a él, y a la fijación de alternativas.

Seis puntos básicos para la mejor toma de decisiones de compra en CONASUPER "A".

1.- Debe identificarse ante todo con toda claridad el problema o compra sobre la que debemos decidir. (Quién lo solicita, por qué, urgencia).

2.- Deberán garantizarse de que se tiene toda la información necesaria para poder decidir. (Cuanto se necesita, -

que clase de producto es).

3 - Deberán plantear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. (Condiciones de compra, fecha de entrega).

4.- Se deberá ir eliminando las diversas alternativas, de acuerdo con su valor práctico decreciente. (Se obtienen - de la relación de puntos 1, 2 y 3).

5.- Deben tomarse todas las decisiones complementarias.

6.- Habrá que establecerse un sistema de control de resultados.

Siguiendo adecuadamente los seis pasos anteriores, la decisión de compra será la más acertada.

#### ALMACEN.

Es evidente que las decisiones que se tomen en la tienda CONASUPER "A" en cuanto al almacén, serán elaboradas y -- llevadas a cabo por el propio encargado del almacén.

La principal preocupación del encargado del almacén será mantener el ambiente del lugar en óptimas condiciones para lo cual convendrá tomar la decisión de diseñar un programa de establecimiento del propio almacén, esto proporcionará presupuestos y metas a alcanzar.

El punto básico del programa a realizar será el ambiente.

tecnológico, o sea el medio adecuado que se propicia mediante instalaciones, instrumentos, máquinas, local etc.

Una vez que haya un ambiente adecuado no solo se simplifican las labores a desarrollar, sino que también se facilitan las relaciones con nuestros semejantes, pues es indudable que si se establece un modo de bienestar, confort y calma, todos los factores anteriores estimulan a trabajar con resultados óptimos para la tienda, tanto en lo físico como en lo intelectual.

Se propone aquí seguir un programa efectivo para alcanzar los mejores resultados dentro del almacén a saber:

- 1.- Abastecimiento de agua.
- 2.- Cimientos y pisos.
- 3.- Iluminación.
- 4.- Ventilación y climatización.
- 5.- Colores a usar.
- 6.- Vibración y ruido.
- 7.- Tránsito.
- 8.- Local.
- 9.- Seguridad e higiene
- 10.- Orden y organización.

Estamos seguros que al tomar en consideración estos 10 puntos, el servicio, vida y mantenimiento del almacén de CONASUPER "A", serán excelentes.

Es así como podremos asegurar el funcionamiento de la tienda, ya que será necesario que la misma sea alimentada por abarrotes, verduras, salchichonería; regularmente y según sus necesidades.

Es pues necesario, tener una cantidad suficiente de mercancías en almacén y reabastecerlos en tiempo oportuno.

El almacén deberá estar cerrado bajo llave y la responsabilidad será del jefe del almacén.

Normalmente los empleados de la tienda no tendrán acceso al almacén y serán servidos o atendidos por el responsable del área.

Esto tendrá por objeto asegurar:

- El Orden
- La Contabilidad de mercancías
- La Clasificación
- El Movimiento de los mismos

De los más importantes factores a considerar en el funcionamiento del almacén tendremos:

El Orden: En general el orden está asegurado por medio de anaqueles, para cosas pesadas plataformas, y planchas de manera vertical para su fácil desalojo.

La Clasificación: Deberá permitir encontrar fácil y rápidamente la mercancía que se necesita. Será ventajoso disminuir en lo posible las transportaciones y para esto las piezas de mayor consumo estarán situadas cerca de la puerta del almacén.

La Contabilidad: Será asegurada por medio de fichas especiales, cada movimiento de entrada o salida, será inmediatamente anotada en esta ficha, indicando cantidad, peso o volúmen.

#### RECURSOS HUMANOS.

Aquí es en donde se puede ejemplificar con mayor eficacia la acción de Dirección en la tienda CONASUPER "A".

El Recurso Humano es el elemento más importante para lograr los resultados ya que será a través de su fuerza como conseguiremos los objetivos planeados. Es por eso que enmarcamos las peculiaridades que le corresponden al supervisor o administrador, para el caso de CONASUPER "A", y así conocer los puntos de actuación:

- A) Será el encargado directamente de la labor de vigilancia; es quien realmente ratificará si cada persona está cumpliendo con el trabajo correspondiente. En términos generales, comprobará la eficiencia de sus empleados.
- B) Será el eslabón que una al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros.
- C) Será el transmisor, no sólo de las órdenes e información o motivación de la jerarquía superior, también a su vez informará acerca de las inquietudes, deseos, temores, aspiraciones, reportes, etc., de los empleados.

Mucha de la deficiencia que se halla en CONASUPO, pueda - deberse a la deficiencia en la preparación, actuación y - cuidado de los supervisores.

Todo supervisor necesita:

- Distribuir el trabajo.
- Saber tratar al personal.
- Calificar a su personal.
- Instruir a su personal.
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- Realizar entrevistas con éstos.
- Hacer informes, reportes, estadísticas.
- Conducir reuniones.
- Mejorar los sistemas a su cargo.
- Coordinarse con los demás jefes.
- Requiere sobre todo mantener la disciplina.

Existe por otro lado un factor determinante para el me---  
jor funcionamiento de las relaciones humanas en la tienda  
CONASUPER "A".

Si aplicamos a las características anteriormente descri--  
tas, un sistema de relación, acentuado sobre la discipli--  
na, la calificación de los trabajadores, las recompensas,

la indisciplina, las sugerencias, quejas y las entrevistas, serán factores que ayudarán a preparar, apoyar o complementar las órdenes de los supervisores.

Por último se debe tomar en consideración un factor de gran importancia que nos dará mayor productividad en la tienda: La delegación de funciones y autoridad, para hacer a través de otros, funciones menores.

La delegación como toda actividad que se seguirá en CONASUPER "A", tiene sus pro y sus contra, o sea ventajas y desventajas.

#### VENTAJAS.

- Permitirá quitarse de detalles, para ocuparse de cosas más importantes.
- Aumentará la eficiencia administrativa.
- Favorecerá la especialización, ya que se delegarán funciones específicas.
- Permitirá que las decisiones sean tomadas con una mayor efectividad.

#### DESVENTAJAS.

- Puede hacer perder control.
- Puede hacer perder unidad de mando.
- Puede generar falta de uniformidad.



Es por las ventajas y las desventajas que el gerente y jefes de departamento, mediarán la cantidad de delegación para evitar en lo posible las desventajas.

Esto marcará un estilo de dirección en el que el empleado pueda proporcionar su mayor esfuerzo a cambio de las mejores y más satisfactorias recompensas.

## 2.6. CONTROL

Esta es la última fase del proceso administrativo propuesta en el estudio e investigación realizado en CONASUPER - "A".

Es en esta fase donde se podrán presentar las interrogantes con respecto al sistema de control estructurado que sea capaz de suministrar antecedentes válidos y confiables.

Es aquí donde decidir significa optar entre alternativas, y el planteo de esas alternativas lleva implícito una proyección a futuro.

El control por el control mismo no tiene razón de ser y encontrará esta razón de ser cuando se constituya un factor de corrección de acciones.

A continuación presentaremos las pautas de control del proceso administrativo, para la correcta aplicación de esta función.

Dentro del proceso administrativo, el control se aplicará a nivel general de la compañía tomando en consideración -

el aspecto integral de la misma.  
(VER GRAFICA NUMERO 10)

Después de haber presentado el aspecto integral de la ---  
compañía, presentaremos cada uno de los aspectos o accio-  
nes mencionada y correcta aplicación de controles sobre -  
estas áreas:

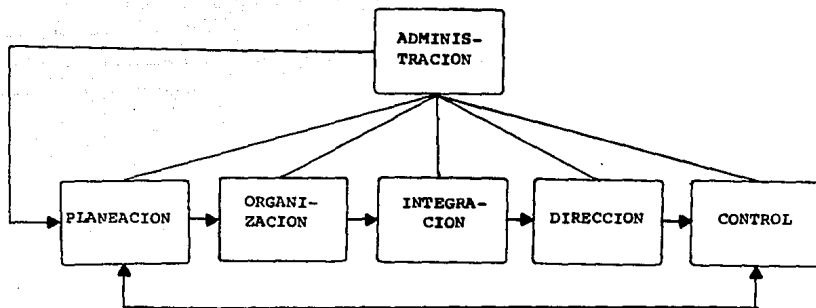
A) PLANEACION.- La fijación de los objetivos es trascen-  
dental en la vida de CONASUPO, de esto dependerá su --  
éxito, en vista de que sus objetivos son la razón de -  
su existencia.  
(VER GRAFICA NUEMRO 11)

B) ORGANIZACION.- Como presentamos en el punto correspon-  
diente a organización, es la función administrativa --  
que pretende la disposición y distribución adecuada --  
del trabajo y del personal que debe llevarlo a cabo, -  
definiendo claramente sus relaciones, de acuerdo con -  
los planes establecidos en la planeación.

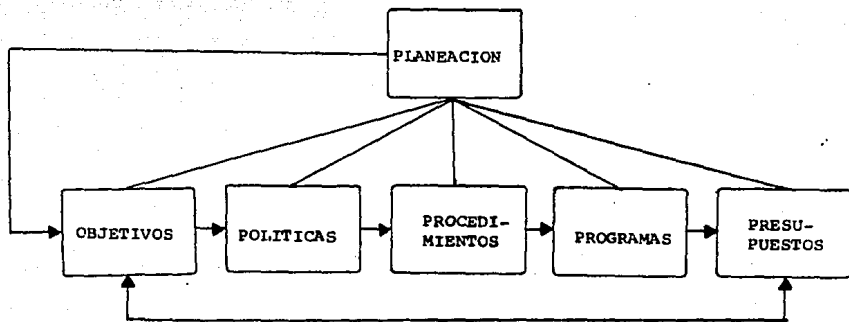
Para conseguir lo anterior, en este punto marcaremos los\_  
puntos de control sobre los que se deberá trabajar.  
(VER GRAFICA NUMERO 12)

C) INTEGRACION.- Una vez desarrolladas las etapas pasivas  
de la compañía, viene a presentarse la integración que  
consiste en obtener y articular los elementos humanos\_  
y materiales que en la planeación y organización se --  
indicaron como requeridos para el adecuado funciona---  
miento CONASUPER "A".  
(VER GRAFICA NUMERO 13)

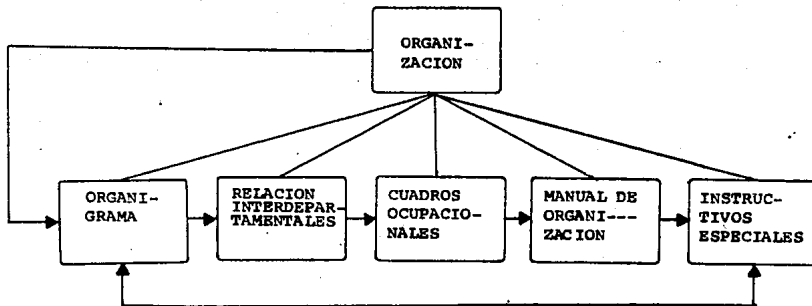
GRAFICA 10.



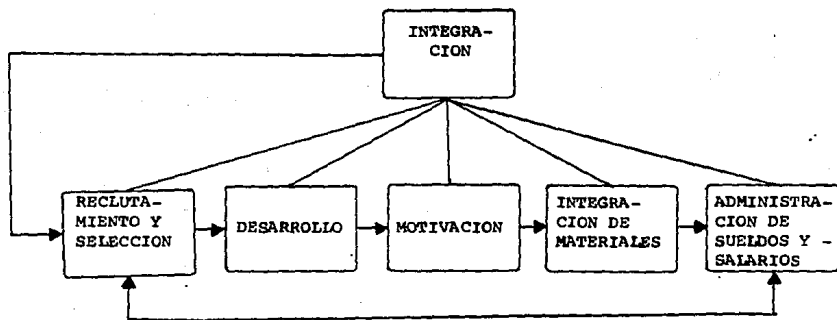
GRAFICA 11.



GRAFICA 12.



GRAFICA 13.



D) DIRECCION.- Aquí es en donde se logra la realización efectiva de lo planeado mediante la actividad del administrador ejercida a base de decisiones.

(VER GRAFICA NUMERO 14)

E) CONTROL.- Es un proceso que emplearemos para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizandolo y si es necesario aplicar las medidas correctivas de manera que la ejecución se realice de acuerdo a lo planeado.

La importancia del control radicaré en la aplicación indistintamente en todas las demás fases administrativas. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

(VER GRAFICA NUMERO 15)

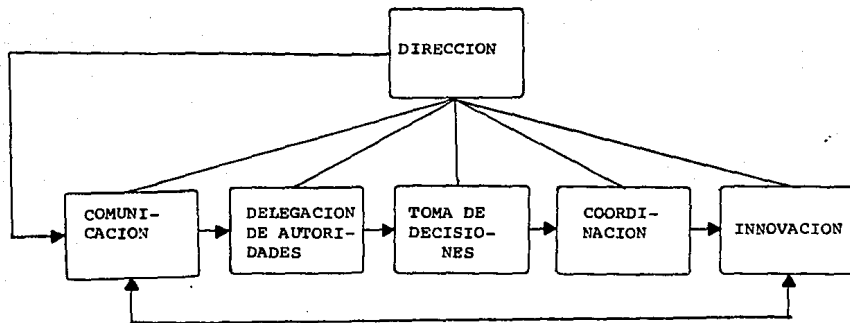
Hasta aquí hemos presentado el aspecto integral de control a nivel CONASUPO. Si este sistema de control se aplica adecuadamente a la tienda CONASUPER "A", los resultados y el reciclaje de correcciones, lograrán los mejores resultados.

Ya una vez ubicados en la tienda CONASUPER "A", específicamente se deberán tomar en consideración para la elaboración de controles a nivel micro, lo siguiente:

- a) Establecer los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

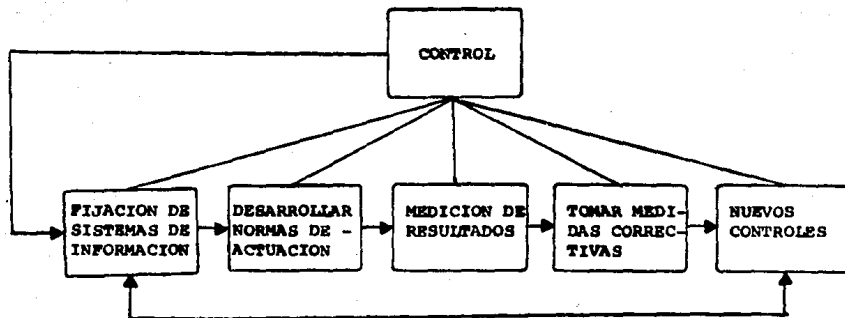
Por último deberá tomarse en consideración que los controles son a la vez, los medios para prevenir accidentes.

GRAFICA 14.





GRAFICA 15.



Hasta aquí se ha descrito una sistemática de control a -- nivel integral de la compañía. Ahora centralizaremos nuestra propuesta en la implantación de controles dentro de -- las áreas de compras, ventas, almacén y recursos humanos, pero específicamente en la tienda CONASUPER "A".

#### **COMPRAS.**

En el área de compras los controles son extremadamente -- necesarios, ya que la base del programa de nuevas adquisi-- siones estará basado en gran parte en el control de com-- pras.

Es importante considerar además los controles de:

- Pedidos
- Entradas al almacén
- Precios
- Proveedores
- Pago a proveedores
- Requisición de compra

Cabe aclarar que el control de compras estará centraliza-- do en el nivel de la Gerencia y Subgerencia de la tienda.

#### **VENTAS.**

Las ventas siempre estarán dirigidas en base al tipo de -- consumidores que regularmente visiten la tienda, así bien,

se mantendrá un registro obligatorio de las ventas de la tienda y el cual nos ayudará en la planeación de nuevas ventas de acuerdo al aspecto mencionado anteriormente.

Es por lo antes dicho que será de suma importancia el correcto registro de las ventas ya que esta función determinará el grado en que se haya alcanzado lo planeado.

Dentro del área de ventas de la tienda CONASUPER "A", --- tendremos los controles siguientes:

- De venta por departamento (dinero)
- De artículos por departamento
- De existencias
- Productos de época
- Desperdicios
- Cambios y devoluciones
- De precios
- De mercancías

Es necesario visualizar que el resultado de los controles mencionados en algunos de ellos se podrá llevar a cabo los comparativos con las compras efectuadas y así obtener los parámetros de utilidad de venta.

## ALMACENES.

Existe un área que basa su funcionamiento a través de --- controles y esa área es el almacén de recibo.

El almacén trabajará a base de controles, estos son:

- Control de entradas
- Control de salidas
- Control de existencias
- Control de artículos

Los controles descritos servirán al jefe del almacén de - recibo para mantener una visual precisa del movimiento -- del almacén, reportando cualquier variación de movimien-- tos o estancamientos de productos o artículos dentro del propio almacén.

## RECURSOS HUMANOS.

Ya que dentro de la tienda CONASUPER "A", el factor humano es de notable importancia, se le proporcionarán toda - clase de facilidades para su desarrollo dentro de la com- pañía. Lo anterior solo puede ser posible a través de una serie de cumplimientos del empleado, esto es, él mismo de- berá acatar el sistema de control de personal impuesto en la tienda.

Como controles a implantar o actualizar dentro de CONASU- PER "A", estarán:

- Control de entradas y salidas (horarios).
- Control de salidas.
- Control de desempeño de trabajo.
- Control de expediente de datos generales.
- Control de rotación.
- Control de otorgamiento de préstamos
- Control de expediente de experiencia de trabajo.
- Control de vacaciones.

Es conveniente determinar como acción prioritaria, ejercer función de control sobre toda aquella actividad que se desarrolle con un carácter determinante y continuo, para así aplicar las correcciones necesarias en base a los resultados pasados.

## CONCLUSIONES

- 1.- Como se presenta a través de este estudio, el funcionamiento y administración de las tiendas CONASUPER -- "A", no están cumpliendo el objetivo para el cual fueron creadas.
- 2.- Esto no es totalmente culpa de las tiendas en sí; --- sino de las oficinas generales de CONASUPO; ya que de ahí se generan todas las políticas y procedimientos -- para el funcionamiento de éstas en cuanto a Compras, -- Ventas, Almacén y Recursos Humanos.
- 3.- Por lo cual se tomó en consideración en las posibles -- soluciones que presentaba esta problemática; La creación de tres gerencias:
  - Gerencia Corporativa de Organización.
  - Gerencia Corporativa de Control.
  - Gerencia Corporativa de Mercadotecnia.
- 4.- La aplicación correcta del proceso administrativo.
- 5.- También como parte fundamental y básica, la Investigación de Mercado; ya que el objetivo principal de -- estas tiendas es el ofrecer productos básicos a precios accesibles a la clase popular, y al no tenerse -- una adecuada Investigación de Mercado, no se sabrán -- las necesidades del consumidor.
- 6.- Queremos recalcar que la Investigación de Mercado, sí existe en CONASUPO; pero a nivel general y esto repercute negativamente en el servicio que proporciona ca-

da tienda individualmente; puesto que las necesidades de la gente que acude a la Tienda CONASUPER "A" Tienda de Gobernación no van a ser las mismas que la que acude a una tienda CONASUPER "B" o a una Tienda Urbana Concesionada. Por lo cual deseamos que en esta etapa se le brinde a la tienda, independencia para realizar esta investigación ya que su funcionamiento debe ir de acuerdo a las necesidades de la gente, de la zona que está cubriendo.

- 7.- Por último, con este estudio no queremos convertir a CONASUPO en un negocio del gobierno, pero si tomar conciencia de los sistemas de administración que redundarían en una mejor ayuda a los consumidores de la clase popular.

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

ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA 1a. Y 2a. -  
PARTE.

Reyes Ponce Agustín  
Editorial Limusa  
México, 1982, 1984.

ADMINISTRACION DE PERSONAL 1a. Y 2a. PARTE.

Reyes Ponce Agustín  
Editorial Limusa  
México, 1982.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Arias Galicia Fernando  
Editorial Trillas  
México, 1981.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO QUILLET.

Varios Autores Tomo I y II  
Editorial Argentina Aristides Quillet  
Buenos Aires, 1970.

DICCIONARIO HISPANICO UNIVERSAL.

Varios Autores  
Editorial Gráfica Impresora Mexicana  
México, 1969.



EL PERFIL DE LOS USUARIOS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO -  
AURRERA.

Varios Autores  
Tesis. Instituto Politécnico Nacional  
México, 1983.

ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA.

Koontz Harold - O'Donnell Cyril  
Editorial Mc. Graw Hill  
México, 1982.

INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

López Altamirano Alfredo - Osuna Coronado Manuel  
Editorial Diana  
México, 1982.

INVESTIGACION DE MERCADOS TEXTOS Y CASOS.

Boyd Harper W.  
Editorial U.T.E.H.A.  
México.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Fernández Arena Jose Antonio  
Editorial Diana  
México, 1982.

**LOS SUPERMERCADOS.**

M.M. Zimmerman  
Ediciones Ralp, S.A. 2a. Edición  
Madrid, España.

**MANUAL DE BIENVENIDA CONASUPO.**

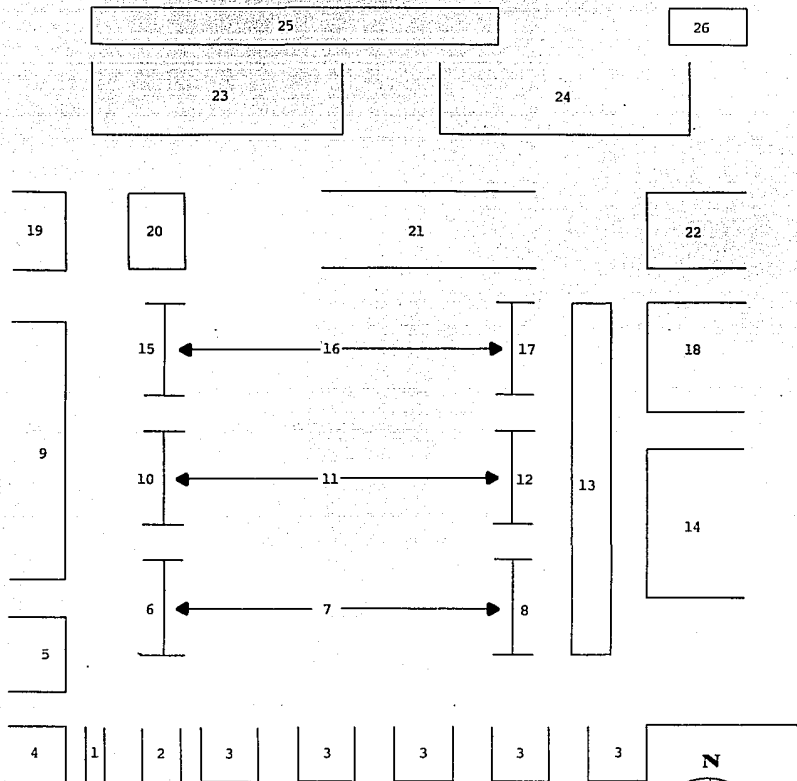
Varios Autores  
México, 1983

**PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES.**

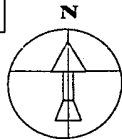
Katz Daniel - L. Kahn Robert.  
Editorial Trillas  
México, 1981.

**TECNICA DE LA INVESTIGACION DE MERCADO.**

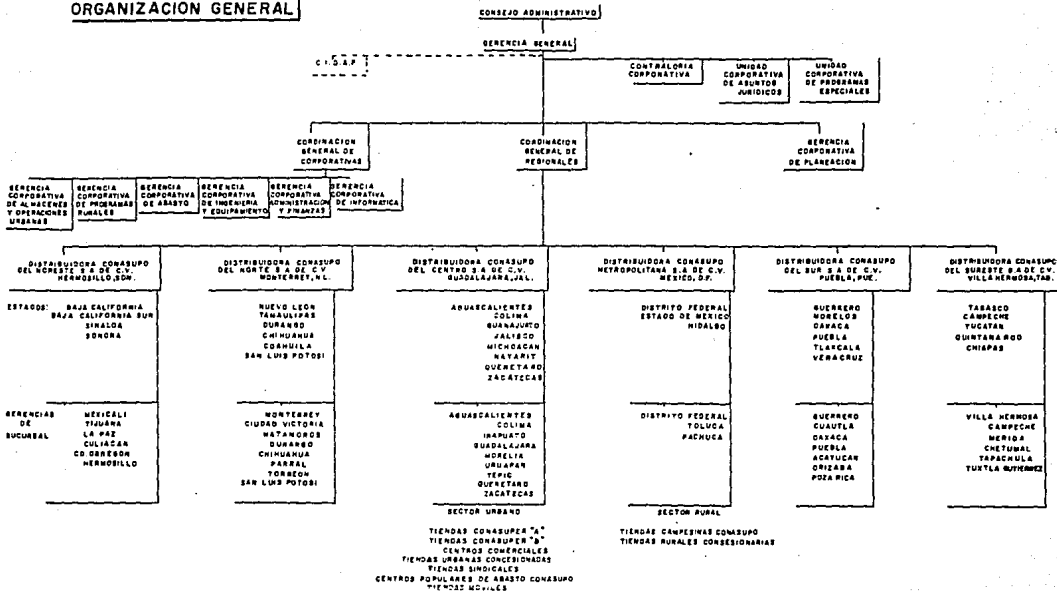
Taglicarne Guglielmo  
Editorial Ariel 2a. Edición  
España, 1973.



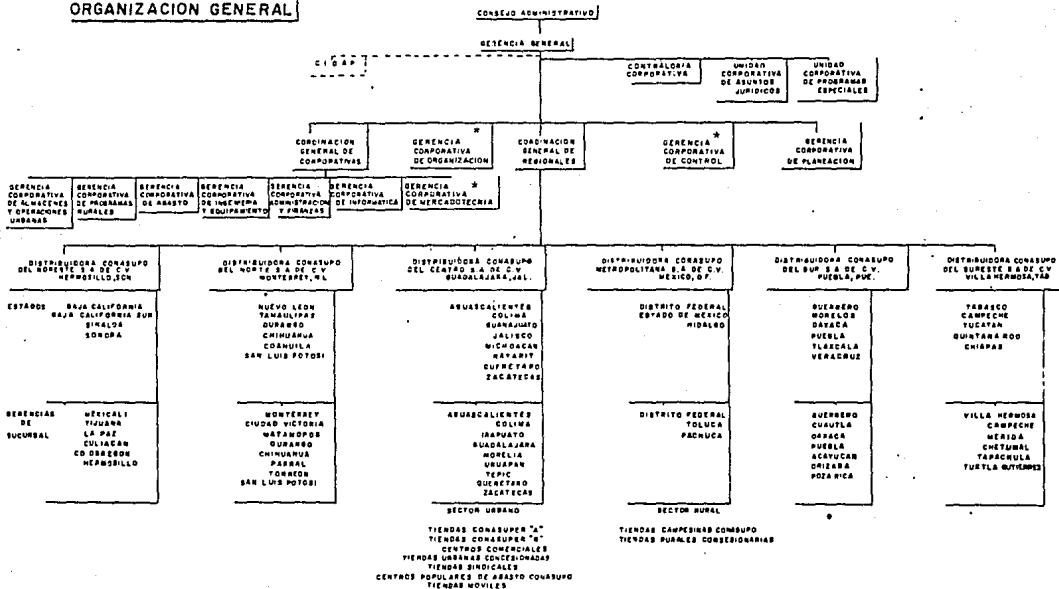
- |               |                         |                     |                    |
|---------------|-------------------------|---------------------|--------------------|
| 1. ENTRADA    | 8. BIBES                | 14. VINOS Y LICORES | 21. BASICOS        |
| 2. CARROS     | 9. PLASTICOS            | 15. ALUMINIO        | 22. LACTOS         |
| 3. CAJERAS    | 10. JARCIERIA           | 16. AZARROTES       | 23. SALCHICHONERIA |
| 4. PAQUETERIA | 11. ARTICULOS DEL HOGAR | 17. LINEA BLANCA    | 24. CARNES         |
| 5. OFICINAS   | 12. ROPA                | 18. BOTANAS         | 25. BODDGA         |
| 6. PELTRE     | 13. PROMOCIONES         | 19. VERDURAS        | 26. RECIBO         |
| 7. PERFUMERIA |                         | 20. VERDURAS        |                    |



# ORGANIZACION GENERAL



# PROPUESTA DE MODIFICACIONES A LA ORGANIZACION GENERAL



\* GERENCIAS DE NUEVA CREACION