

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC

DEPOSITO LEGAL

PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO

ADMINISTRACION DEL COMERCIO

DETALLISTA

**Tesis presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala**

por

RENE ENRIQUE VIELMAN PINEDA

en el acto de su investidura de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el grado de LICENCIADO

Guatemala, Noviembre de 1970



DL
03
T(244)

**JUNTA DIRECTIVA
DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. Rafael Piedra Santa Arandi
Vocal Primero	Lic. César Augusto Díaz Paíz
Vocal Segundo	Dr. Luis Eduardo Contreras
Vocal Tercero	Dr. Héctor Goicolea Villacorta
Vocal Cuarto	Br. Armando Boesche
Vocal Quinto	Br. Fernando Valey
Secretario	Lic. Carlos Guillermo Herrera

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO**

Decano	Lic. Rafael Piedra Santa Arandi
Examinador	Lic. Jorge Luis Palacios Arriola
Examinador	Lic. Aníbal de León Maldonado
Examinador	Lic. Justo Rufino Cabrera Guzmán
Secretario	Lic. Bernardo Lemus Mendoza

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

Calle Mariscal Cruz, N.º 1-56, zona 10

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: Guatemala, veinte de noviembre de mil novecientos setenta.

Con base en el dictamen rendido por el Licenciado Luis Alberto Santos Chavarría, quien fuera designado Asesor y la aprobación de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de tesis denominado "ADMINISTRACION DEL COMERCIO DETALLISTA", que para su graduación profesional presentó el señor René Enrique Vielman Pineda, autorizándose su impresión.

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

Lic. RAFAEL PIEDRASANTA ARANDI
Decano

Lic. CARLOS GUILLERMO HERRERA M.
Secretario



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA
DEPARTAMENTO DE TESIS-REFERENCIA

Guatemala,
19 de noviembre d e 1970

Señor Decano de la
Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala
Lic. Rafael Piedrasanta Arandi
Presente

Señor Decano:

De acuerdo con el nombramiento que se sirviera conferirme oportunamente, he procedido a asesorar el trabajo de tesis titulado "ADMINISTRACION DEL COMERCIO DETALLISTA", elaborado por el señor René Enrique Vielman Pineda.

Tomando en cuenta la importancia de su contenido, me permito recomendar su aprobación para ser presentado en el acto de investidura del señor Vielman Pineda, con el título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.

Con demostraciones de alta consideración, me suscribo del señor Decano - muy atento y seguro servidor,


Lic. LUIS ALBERTO SANTOS CH.

DEDICATORIA

A la memoria de mis Padres

A mi Esposa

A mis Hijos

A mis Hermanos

Al Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

A mis Profesores

A mis Compañeros

Al Personal Administrativo de la Facultad.

INDICE

	CAPITULO I:	1
Introducción.		
	CAPITULO II:	5
Diferentes Tipos de Organización para Empresas dedicadas al Comercio Detallista.		
	CAPITULO III:	11
Localización de la Empresa.		
	CAPITULO IV	15
Instalaciones y Equipo.		
	CAPITULO V:	21
Formulación de los Pedidos de la mercadería.		
	CAPITULO VI	29
Control de Inventarios.		
	CAPITULO VII:	33
Determinación del precio de la mercadería.		
	CAPITULO VIII:	37
Función de la Contabilidad.		

	CAPITULO IX:	43
Publicidad y Promoción.		
	CAPITULO X:	51
Servicios especiales del Comercio Detallista.		
	CAPITULO XI:	57
Sistemas de Financiamiento.		
	CAPITULO XII:	61
Dirección de Personal.		
	CAPITULO XIII:	69
Gestión.		
	CAPITULO XIV:	
Conclusiones.		
Bibliografía.	CAPITULO XVI	

Capítulo I

INTRODUCCION:

La distribución de Bienes y Servicios a los consumidores, es un elemento básico de cualquier economía que se desarrolla más allá del sistema de trueque.

En las sociedades modernas el estandar de vida que se logra alcanzar depende en una buena parte de la eficiencia y efectividad del sistema de distribución del Comercio Detallista. Si este sistema no provee los bienes y servicios prestados, en el momento y lugar necesarios; a los consumidores les será negada muchas de las satisfacciones que de otra manera lograrían. Además si esta función de distribución no se realiza con el máximo de eficiencia, los consumidores tendrán que pagar un precio mayor del que normalmente tendrían que pagar.

El Comercio Detallista se distingue por las características siguientes:¹

Primero: La facilidad con que una persona puede establecer una empresa detallista.

Segundo: El deseo que tienen muchas personas de poseer su propia Empresa.

En ninguna de las actividades económicas conocidas se encuentran tan preponderantemente estas dos características, ya que prácticamente cualquier persona con una pequeña inversión inicial y sin ninguna experiencia o habilidad comercial, puede iniciar su propia empresa detallista.

Sin embargo, ninguna actividad económica tiene tan alto

(1) Mc Gregor, P. Chakowas, Problemas de la Administración Detallista. Richard Irwin, Inc. 4a. Edición, 1970, Cap. I. Pag. 1.

porcentaje de mortalidad como el Comercio Detallista, ya que la mayoría de las personas que inician o adquieren en una Empresa Detallista, carecen de la experiencia necesaria y de los recursos financieros que se requieren para desenvolverse con buen éxito en esta actividad.

Entre las causas más comunes de los fracasos de las Empresas Detallistas, se encuentran en orden de importancia las siguientes:²

- Insuficiente Capital;
- Falta de experiencia del Empresario;
- Mala Administración;
- Localización inadecuada de la empresa;
- Excesiva concesión de crédito;
- Deficiente sistema contable;
- Deshonestidad de los empleados;
- Inadecuado margen de utilidad;
- Excesivos gastos de operación.

El Empresario Detallista que mejores oportunidades tendrá de éxito, será aquel que combine además de un conocimiento de los principios básicos de la venta al detalle (sean estos adquiridos a través del estudio o de la experiencia); habilidad de aplicar estos conocimientos de manera satisfactoria en la operación de una empresa, y además posea o pueda fácilmente procurarse de los recursos financieros necesarios para el buen desenvolvimiento de la Empresa.

Como paso previo a la instalación o la adquisición de una empresa detallista, el Empresario debe analizar detenidamente si la Empresa está en capacidad de proveer los bienes y servicios que demandan los consumidores, en la cantidad necesaria, y a los precios

(2) The National Cash Register, Manual del Minorista, Cap. I, Pag. 3.

que ellos están en capacidad de pagar.

Así mismo, el Empresario deberá considerar si el volúmen de ventas que la Empresa será capaz de generar es suficiente para cubrir los costos de operación, sus gastos personales y aún más, un atractivo rendimiento sobre su inversión.

-- oOo --

Capítulo II

DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACION:

Para el público consumidor la empresa detallista aparece simplemente como una agrupación incoherente de empleados, mercaderías, mobiliario y equipo.

Más sin embargo, detrás de esta aparente falta de cohesión, existe una estructura que relaciona todos los elementos humanos y materiales que forman parte de la Empresa Detallista y que hacen que todas las actividades se dirijan hacia el objetivo común: proveer a la clientela de los bienes y servicios que demandan, en forma eficiente y económica.

Esta estructura se le denomina: Organización.

La organización como estructura señala las relaciones que existen entre los diferentes empleados de una Empresa, sus especialidades, sus conocimientos, su experiencia y las funciones o actividades que desarrollan dentro de la misma.

El proceso de organizar es la actividad de desarrollar y mantener las relaciones adecuadas entre el personal y sus funciones para poder lograr una efectiva y voluntaria cooperación.

Por funciones se quiere significar todas aquellas fases del trabajo involucradas dentro de una empresa que pueden fácilmente distinguirse de otras fases. Estas funciones pueden ser en la Empresa Detallista: Compras, ventas, contabilidad, promoción, etc.

Habiendo identificado las diferentes funciones dentro de la Empresa, se puede agregar o segregar las mismas para la creación de los puestos convenientes, que a su vez deberán ser llenados por

personal adecuado, este personal deberá contar con experiencia, habilidad, conocimientos, honradez, y otros atributos importantes que garanticen el desempeño adecuado de las diferentes funciones.

Analizando ahora la secuencia lógica para poder lograr una estructura organizativa eficiente.

Primero: Se fijan los objetivos primordiales de la Empresa, pudiendo ser estos:

1o. Satisfacer la demanda de los consumidores de bienes y servicios;

2o. Lograr un volumen de ventas adecuado para garantizar el buen desenvolvimiento de la Empresa;

3o. Obtener un rendimiento satisfactorio sobre el capital invertido en la Empresa;

Segundo: Se analizan cuales son las funciones necesarias para lograr los objetivos predeterminados.

Algunas de las más importantes son: Compra de mercaderías, venta de mercaderías, atención del público consumidor, personal, contabilidad, finanzas, promoción, publicidad, control de inventarios etc.

Según sea el tamaño de la Empresa, el tipo de productos que se venda, la forma en que se distribuyan los productos a los consumidores, etc., así será la mayor importancia que tengan ciertas funciones sobre otras.

Tercero: Después que las diferentes funciones han sido analizadas estas son clasificadas y asignadas a ciertos puestos específicos que deberán ser desempeñados por personas que estén mejor calificadas para desempeñarlos.

Las diferentes actividades agrupadas en cada función, pueden ser similares si estas son desempeñadas en el mismo lugar, y complementarias aquellas que están relacionadas mediante una secuencia lógica en su desempeño.

Cuarto: Habiendo asignado las funciones a los puestos específicos, estos deben ser ocupados por personal competente. Este personal debe ser cuidadosamente seleccionado entre los mejores candidatos y las características de los mismos deben corresponder en experiencia, conocimientos técnicos e inteligencia a los que demandan cada puesto individual.

Quinto: Habiendo asignado a cada puesto en la estructura organización, una persona debidamente calificada: se responsabiliza a cada una de ellas, de la función asignada mediante el otorgamiento de la consiguiente autoridad para desempeñarlo.

La responsabilidad se divide de tal manera que promueva la especialización, simplifique la planificación ejecutora y el control, y reduzca al mínimo cualquier fricción entre el personal.

Esto se puede realizar sólo cuando cada empleado conoce cuales son las funciones de las cuales es responsable, conoce exactamente donde comienza y termina el campo de sus actividades y tiene la necesaria autoridad para desempeñar su trabajo.

Sexto: En el pleno desempeño del trabajo, todos los empleados deben cooperar efectiva y voluntariamente. Esto no puede lograrse si no existe entre ellos un espíritu de cuerpo,

mediante el cual se subordinan los intereses personales a los objetivos principales de la empresa

Septimo: Las labores del personal deben ser supervisadas y controladas de tal forma que los esfuerzos individuales puedan ser evaluados de acuerdo con la contribución que cada empleado aporta a los objetivos generales de la empresa.

En las Empresas Detallistas, la estructura general y los detalles de la organización difieren, ya que las necesidades de las Empresas son diferentes de acuerdo con su tamaño. Sin embargo, las funciones bajo las cuales se agrupan las diferentes actividades en la Empresa Detallista, son prácticamente las mismas sea cual fuere el tamaño de la Empresa.

Las funciones bajo las cuales se pueden clasificar las diferentes actividades son:³

1o. Mercaderías para la Venta:

Esta función generalmente es la más importante de todas. Abarca todas las actividades de compra y venta de mercaderías, planificación de existencias y de todas las actividades dirigidas hacia el mantenimiento de un stock balanceado y de fácil realización.

2o. Clientes que compran la Mercadería:

La responsabilidad principal de esta función, es hacer llegar a los clientes al establecimiento con el deseo de adquirir la mercadería que ha sido puesta a la venta.

Esta función comprende: publicidad, exhibiciones internas, el planeamiento y realización de todas las promociones y todas aquellas

(3) Bayker C. W., Anderson I. D. Butterworth. Organización de la Venta al Detalle. Mc — Graw Hill, Ed. 1961. Pag. 199.

actividades cuyo fin primordial es establecer una clientela para el establecimiento.

3o. Un local adecuado:

Esta función se responsabiliza de la preparación y mantenimiento de las facilidades físicas necesarias para exhibir y vender la mercadería.

Esto incluye el mantenimiento y cuidado del edificio y del equipo. El cuidado y mantenimiento de la mercadería, que puede ser: Chequeo, marcado, almacenaje y despacho de la maercadería, y por último, las medidas de seguridad pertinentes para proteger el edificio y la mercadería de todos los riesgos previsibles.

4o. Personal Eficiente:

A esta función le corresponde todo lo relacionado con la selección, entrenamiento, compensación y bienestar del personal de la empresa.

5o. Control General de la Empresa:

La función de control dentro de la empresa comprende la operación de la Contabilidad, preparación de los estados financieros, responsabilidad de la recepción y desembolso de efectivo, y todo lo relacionado con el trabajo de oficina.

Además, comprende control de inventarios, control de gastos, control presupuestario y control de las ventas al crédito.

Capítulo III

LOCALIZACION DE LA EMPRESA:

Ninguna decisión en la actividad Detallista tiene tanto importancia como la localización de la Empresa.

En la selección de la localización más adecuada para la Empresa Detallista se toman en cuenta tres factores básicos:⁴

- 1o. Ciudad adecuada:
- 2o. Zona adecuada; y
- 3o. Local adecuado.

Primero: Para seleccionar la ciudad más adecuada se toma en cuenta; tamaño de la zona de mercadeo, sea esta circunscrita a la ciudad unicamente, o si también abarca las zonas aledañas y ciudades circunvecinas.

El tamaño de la población afecta a la zona de mercadeo, se establece, analizando las funciones de crecimiento de la población, a su estado socio-económico, su nivel educacional, y el tamaño promedio de las familias.

Se considera también la capacidad de compra de la población, el ingreso personal promedio de la comunidad, si la ciudad tiene diversas fuentes de empleos, y si estas fuentes están afectas o no a ciertos factores ciclicos o estacionales.

(4) Davidson W. Brown P., Administración Detallista. Rowced Press, Inc. 2a. Edición 1960, 1960. Pag. 40.—

Se debe analizar el potencial de venta detallista dentro de la ciudad, pero con énfasis primordial sobre el ramo detallista que se ha escogido para desenvolverse. Este potencial debe ser relacionado con el ingreso personal de la comunidad.

La situación competitiva de las empresas dedicadas al mismo ramo, habrá de evaluarse así como también aquellas empresas que se dedican a ramas aliadas; y el número de los establecimientos, su tamaño y la calidad del servicio que prestan.

Hay algunos otros factores secundarios que también habrán de ser considerados: Tipo y número de los medios de publicidad, especialmente cobertura y costo de los anuncios, facilidades de investigación de crédito y servicios de cobranza, condiciones del mercado de trabajo, cantidad y nivel de salarios, servicios de entrega, proximidad de las Empresas mayoristas dedicadas a la distribución, servicios bancarios y facilidades de obtener financiamiento bancario, requisitos legales, tanto sanitarios como de operación y de registro.

Haciendo seleccionado la ciudad más conveniente, se procede a seleccionar el área o zona específica donde se desea instalar la empresa detallista.

En las pequeñas ciudades no hay problema de selección, puesto que únicamente existe una zona comercial bien definida; sin embargo, en la ciudades de mediano y gran tamaño el problema es complejo, pues, existen diferentes áreas comerciales.

Para poder determinar en que área dentro de la ciudad se instalará la Empresa, se lleva a cabo un análisis del mercado.

El procedimiento para hacer este análisis consiste en establecer los siguientes factores:

Primero: Delinear el área comercial. Esto se puede establecer

considerando la capacidad de atracción de clientela que pueda tener el establecimiento. La localización, el tamaño y la calidad de empresas similares en la misma área. Las características de las principales calles y avenidas de acceso, existencia de barreras naturales o artificiales al acceso, tales como líneas de ferrocarril, ríos etc.

Segundo: Establecer el tamaño de la población en el área, siendo más útil determinar el número de familias en el área que el número total de habitantes. También conviene conocer las características principales de los habitantes, tales como sexo, edad y nivel educacional, así como, la tendencia de crecimiento que ha tenido la población.

Tercero: Determinar el ingreso disponible para consumo de la población en el área, la distribución de ese ingreso entre la población y las principales fuentes de ingreso. Generalmente es más fácil hacer comparaciones basadas en ingreso disponible para consumo por persona o por familia. Si las fuentes de ingreso de la población son variadas y no dependen de una sola fuente, existirá la posibilidad de explotar un mercado de consumidores cuyos ingresos sean más estables.

Cuarto: Determinar el volúmen de ventas totales logrado por las Empresas ya establecidas en el área y tratar de establecer el volúmen potencial de ventas que existe para la Empresa que se piensa establecer.

Para la selección del lugar específico donde se pretende instalar la empresa, se toman en cuenta los siguientes factores.

Primero: Análisis de tráfico. Este análisis debe tomar en cuenta tanto el tráfico de automóviles como el de transeuntes.

El tráfico automovilístico puede ser analizado, tomando en cuenta tanto factores cuantitativos como cualitativos, es decir cuantos automóviles pasan por el lugar escogido, velocidad del

tráfico, afluencia de vehículos en las diferentes horas del día, dirección del tráfico y posibles cambios futuros en la afluencia de vehículos automovilísticos.

El número de peatones que psan diariamente por el lugar considerado es una buena medida para establecer el posible volúmen de las ventas. Se debe tratar de determinar el número de peatones que se cuentan, y el número de personas que entrarían en el establecimiento, y que promedio de compra podría lograrse por cliente.

La característica física del edificio que se va a ocupar, también se analizan tanto en su funcionalidad como en su tamaño, para ser adaptado a las necesidades de la empresa detallista.

--o0o--

Capítulo IV

INSTALACIONES Y EQUIPO:

Los empresarios detallistas se preocupan mucho de la forma que se exhiben los diferentes productos dentro del establecimiento, así como también del aspecto tanto interior como exterior del mismo y de las instalaciones y equipo necesarios.

El constante crecimiento de las zonas comerciales hace que el empresario detallista se esfuerce por modernizar su establecimiento para enfrentarse al desafío que presentan los nuevos edificios que se construyen especialmente para facilitar la labor del detallista.

La primera impresión que recibe un cliente de un establecimiento detallista es la fachada. Esta debe responder a los siguientes objetivos:⁵

Primero: Sirve para identificar el tipo de establecimiento.

Segundo: Pone de manifiesto la clase de productos que se venden en el interior del mismo.

Tercero: Ofrece fácil acceso al interior.

Debe eliminarse las barreras que existen entre el interior y exterior del establecimiento con el fin de facilitar el ingreso de los clientes. Las personas que transitan las calles o aceras cercanas al establecimiento, habrán de establecer un contacto visual con los productos que se venden en el interior de este; y a través de accesos

(5) Ibid, Pag. 149.—

fáciles entrar al establecimiento.

Al disponer las instalaciones interiores del establecimiento hay que considerar las funciones realizadas en su interior y que pueden ser clasificadas en funciones de ventas y funciones de no-venta.

Al planificar la distribución del interior del establecimiento en el área de venta o sea donde los posibles consumidores tendrán oportunidad de revisar los diferentes productos, hay que separar los departamentos de venta fijos y aquellas instalaciones provisionales que se utilizan para ventas ocasionales. En la sección de no-venta se establecen: Departamentos de recepción, marcado y despacho de mercadería, bodegas, oficinas y escaleras ya sea mecánicas o automáticas, ascensores, etc.

En las áreas de venta, lo que se toma en cuenta primordialmente es la capacidad de cada sección o departamento de producir ventas. Además se distribuyen las instalaciones de tal forma que la ubicación de las mismas puedan ser fácilmente ubicadas en diferentes lugares. Esto permite un alto grado de flexibilidad, ya que de conforme la importancia de los diferentes departamentos aumenta o disminuye de acuerdo con los gustos y deseos del consumidor, así también puede fácilmente aumentarse o disminuirse el área de un departamento específico.

Los espacios ocupados por departamentos destinados a actividades ajenas a la venta, suelen ubicarse en las zonas menos accesibles de cada establecimiento. En establecimientos detallistas de gran tamaño, los departamentos de almacenamiento y de despacho suelen instalarse en edificios separados.

Los departamentos de no-venta pueden llevar a cabo sus distintas actividades sin necesidad de ocupar espacios que tengan un alto valor comercial. En cambio, el departamento de Contabilidad se ubica cerca de los departamentos de venta, aunque en lugares menos valiosos,

debido a la relación que existe entre este departamento y el público.

Factores más importantes que deben tomarse en cuenta para emplazar los diferentes departamentos dedicados a la venta:

Primero: Capacidad del Departamento para producir un determinado volúmen de ventas o beneficio por unidad de área.

Como las diferentes áreas del establecimiento tienen diferente valor comercial, la ubicación de los distintos departamentos debe ser determinada sólo después de examinar cuidadosamente la capacidad de cada departamento de generar ventas o beneficios. Los departamentos que tenga una capacidad de generar un volúmen de ventas más alto o un beneficio mayor, debe asignársele el espacio más valioso. Esta productividad se establece dividiendo el volúmen de ventas o beneficio esperado entre el número de metros cuadrados que ocupará un departamento específico.

Segundo: La ubicación de los departamentos deben impresionar favorablemente a los clientes. Los productos más atractivos desde el punto de vista visual se exhiben en los lugares más cercanos a la entrada. En cambio los artículos que por sus características físicas son poco agradables a la vista, suelen ubicarse en lugares apartados que no son fácilmente visibles.

Tercero: Los diferentes departamentos se ubican de tal forma, que la compra sea fácil y cómoda. El transito dentro de las distintas secciones debe ser fluído tomando en cuenta que cualquier obstrucción en el acceso, causa molestias a la clientela y crea una atmósfera desfavorable para la venta.

Mediante la agrupación de departamentos afines se logra estimular al cliente a que efectúe compras adicionales, las cuales aumentan la venta por cliente unidividual.

Relacionado con lo que se ha venido tratando, hay que considerar la tendencia actual de reducir a un mínimo el contacto que existe entre el vendedor de un establecimiento y el comprador. Esto tiene por objeto que el cliente escoja libremente los artículos que desea, con un mínimo de ayuda del vendedor; y además a un costo de operación mucho más bajo.

Para que este sistema de venta simplificado logre establecerse, debe tomarse en cuenta lo siguiente:⁶

Primero: El precio de la venta de los diferentes artículos ha de ser relativamente bajo y además tener características fácilmente indentificables, a efecto de que el consumidor no tenga necesidad de consultar a ningún dependiente antes de decidir a comprarlo.

Segundo: El empaquetado de estos productos debe ser resistente y protector de tal manera que el cliente no pueda dañarlo fácilmente al manipularlo. El tamaño, color y la forma del paquete también contribuyen a la venta simplificada del producto.

Tercero: Los mostradores o estanterías, que exhiban la mercadería de venta simplificada permiten:

- 1o. Exponer la mayor cantidad posible de mercaderías en toda su variedad de tipos, tamaños y colores.
- 2o. Proveer cómodo acceso para el cliente.
- 3o. Permitir el fácil manejo de la mercadería.

Las instalaciones para la exposición de los productos incluyen mostradores, estanterías y mesas.

(6) Jones F.M., Administración Detallista Richard Irwin, Inc. Ed. 1967. Cap. 5, Pag. 99.—

Las instalaciones prestan los siguientes servicios:

Primero:Exhibición de la mercadería. La tendencia actual es seleccionar las instalaciones más funcionales o sean aquellas que permitan la mayor exhibición posible de los diferentes artículos.

Segundo:Las instalaciones facilitan la venta de la mercadería, procurando el fácil acceso de los clientes hacia las mismas; pudiendo estos manipular y examinar fácilmente los diferentes artículos sin intervención de empleado alguno.

Tercero:Las diferentes instalaciones sirven de almacén con lo cual se mantiene a un mínimo la inversión en inventarios y se aumenta a un máximo las posibilidades de venta de esos productos.

Hay que tomar en cuenta, que la inversión en instalaciones tiene que ser una inversión productiva, ya que generalmente los activos fijos de una empresa detallista disminuyen la capacidad que se pueda tener para adquirir mercaderías para la venta.

Existe una gran cantidad de equipos mecánicos que pueden ser aplicables a las diferentes operaciones de venta.

Entre los equipos más importantes, podemos enumerar:

- 1o. Equipo de Caja, para facilitar y controlar el cobro del importe de las ventas.
- 2o. Instrumentos para la comunicación interior del establecimiento, tales como teléfonos, intercomunicadores, etc.
- 3o. Instrumentos para facilitar la labor de la Contabilidad, tales como máquinas, sumadoras, calculadoras, máquinas de contabilidad, etc.

4o. Instrumentos mecánicos que facilitan la labor de recepción, marcado y despacho de mercadería.

Existen otros equipos e instalaciones especiales que ayudan en la labor del empresario detallista. Entre estos podemos mencionar: Equipos de Ventilación y de aire acondicionado, los cuales ayudan a mantener la humedad, temperatura y circulación del aire a niveles que sean agradables, tanto a la clientela como a los empleados. Instalaciones de iluminación que provean la necesaria cantidad de luz, tanto en el interior como en el exterior del establecimiento.

— o0o —

Capítulo V

FORMULACION DE LOS PEDIDOS DE LA MERCADERIA:

Una de las funciones mas importantes del administrador detallista la función de compras.

Los elementos que fundamentalmente integran esta función son:⁷

- 1o. La formulación de políticas efectivas de compras;
- 2o. La determinación de los deseos de los consumidores;
- 3o. La selección de las fuentes de suministro;
- 4o. La determinación de la mercadería que deberá venderse;
- 5o. La determinación de las cantidades de mercadería que deben comprarse.

1. La formulación de Políticas efectivas de compras:

Al establecer las políticas de compras el administrador detallista habrá de tomar en cuenta los objetivos básicos de la empresa. Si se establece que el objetivo de la Empresa es mantener un volumen alto de ventas, mediante la venta de productos de bajo valor unitario, la política de compras se circunscribirá a la compra de dichos artículos.

Las políticas de compras pueden afectarse también por las necesidad de mantener un surtido amplio de ciertos artículos, la disponibilidad de acuerdo con el presupuesto de compras, las condiciones económicas generales, incluyendo factores cíclicos o

(7) Duncan D., Phillips. C., Venta al Detalle Principios y Métodos. Richards Irwin, Inc. 7a. Edición 1967. Cap. 10 Pag. 277.—

estacionales.

Otra consideración importante al establecerse las políticas de compras es el reconocimiento de la importancia que tiene el cliente. Las preferencias del consumidor en lo que se refiere a precios, clases de productos, calidad, materiales, estilos, colores, etc., habrán ser tomados muy en cuenta.

2. Determinación de los deseos del Consumidor:

Información sobre que tipos, clases, y precios de los productos serán demandados por los consumidores, puede ser obtenida de fuentes tanto internas como externas al establecimiento. Entre las fuentes internas se puede enumerar:⁸

1. Ventas de ejercicios anteriores;
2. Registros de mercadería devuelta;
3. Información del Departamento de Crédito;
4. Preguntas de los clientes;
5. Sugerencias de los vendedores;
6. Criterio de los compradores especializados.

Entre las fuentes externas se puede enumerar:

1. Establecimientos similares;
2. Ofertas de los vendedores;
3. Anuncios de productos que tienen buena demanda;
4. Encuestas de Consumidores.

Ventas de Ejercicios Anteriores:

Una de las fuentes internas más importantes para determinar los

(8) Ibid, Pag. 280, 281.

deseos de los consumidores, son los registros que normalmente se llevan de la venta de productos en ejercicios anteriores.

Estos registros proporcionan: una lista de los productos que deben mantenerse en existencia, especificándose sus características especiales tales como: tamaño, color etc.; las cantidades mínimas que deben mantenerse, y la cantidad de cada producto que debe reordenarse.

Estos registros pueden llevarse fácilmente mediante el sistema de inventario perpetuo, siempre y cuando sea fácil controlar tanto las salidas como las entradas de los diferentes artículos de acuerdo con sus diferentes características.

En los casos de empresas detallistas que manejan líneas de productos, cuya variedad es demasiado grande, este sistema de control es inoperante, ya que la posibilidad de cometer errores en los registros que se llevan es muy grande.

En muchas empresas pequeñas el administrador adquiere la experiencia necesaria a través del manejo diario de la mercadería, y fácilmente puede determinarse sin llevar registros, las necesidades de sus consumidores.

Registros de Mercadería Devuelta:

Considerable información se puede obtener mediante el análisis de los registros de mercadería devuelta.

Generalmente la mercadería devuelta es de inferior calidad, o contiene características que no son atractivas a la clientela.

Información del Departamento de Crédito:

En todas las operaciones de venta al crédito se detallan las

compras que efectúan los clientes, anotandose los tipos de artículos y los precios de cada artículo individual. Estos registros pueden consultarse fácilmente para determinar cuales son los artículos que mejor satisfacen los deseos de los consumidores.

Preguntas de los Clientes:

Las preguntas formuladas por los clientes son otra fuente de información importante. En las pequeñas empresas el administrador puede llevar un record mental sobre los artículos que no son vendidos en el establecimiento y que los clientes demandan.

Sugerencias de los vendedores:

Estas sugerencias son proporcionadas por el personal que atiende el público en el establecimiento y normalmente son derivadas de las consultas que hacen los clientes.

Fuentes externas de información:

Establecimientos similares:

Todos los detallistas deben mantenerse informados sobre los artículos que ofrecen los establecimientos competidores.

Los establecimientos de mayor tamaño, emplean personal específico para mantenerse informados de la mercadería, precios y diferentes servicios que ofrecen otros establecimientos similares.

Ofertas de los vendedores:

Los vendedores de los diferentes establecimientos mayoristas o fabricantes ofrecen también una fuente valiosa de información sobre los productos que demandan los clientes.

Anuncios de Artículos en diferentes publicaciones:

Los detallistas leen con mucho interés todos aquellos artículos o anuncios que aparecen en diferentes publicaciones, informando sobre nuevos productos.

Encuestas de Consumidores:

Existen muchas oficinas especializadas que se dedican a investigación mercadológica que pueden efectuar encuestas entre los consumidores a efecto de determinar sus gastos y preferencias.

3. La Selección de las Fuentes de Suministro:

Fundamentalmente existen dos fuentes principales de suministro a la disposición del detallista. Estas fuentes son:

1. Distribuidores mayoristas:

Estas empresas compran grandes cantidades de mercadería de los fabricantes y venden a los detallistas en cantidades más pequeñas.

El Distribuidor-Mayorista presta varios servicios al detallista; ofrece una rápida entrega, garantiza los productos que vende y otorga ventajosos plazos de créditos. El detallista se beneficia también, ya que no necesita almacenar grandes cantidades de mercadería que rápidamente pueden ser ordenados al mayorista-distribuidor.

2. Fabricantes:

Muchos detallistas prefieren comprar directamente a los diferentes fabricantes porque pueden obtener los artículos que estos fabrican a precios considerablemente más bajos. Además, los fabricantes están en capacidad de ofrecer a sus clientes los beneficios de ofertas especiales, líneas de artículos exclusivos, y publicidad -

gratuita.

4. La Determinación de la mercadería que deberá venderse:

A pesar de que muchos detallistas consideran conocer a fondo los gustos y preferencias de la clientela se sorprenden cuando un artículo que se pidió en cantidades muy pequeñas se vende de manera muy rápida. Esto demuestra que aún cuando se dedica mucho esfuerzo en la tarea de la determinación de los deseos de los consumidores, estos deseos pueden fácilmente cambiar.

Para aminorar este riesgo de perder contacto con la clientela, el detallista debe mantener en su organización, personal especializado que dedique su tiempo en la obtención de la información pertinente a los gustos cambiantes de la clientela.

5. La Determinación de las Cantidades de Mercadería que debe Comprarse:

La determinación de las cantidades de mercadería a comprarse es el resultado de ponderar los siguientes factores:

1. Necesidad de mantener inventarios de mercadería que contengan un amplio surtido de diferentes líneas de productos.
2. Facilidad con que ciertos productos son afectados por la moda.
3. Distancia a la que están ubicadas las principales fuentes de suministro; y facilidad y rapidez con que dichas fuentes entregan la mercadería.
4. Descuentos que conceden los fabricantes o mayoristas en las compras de mercadería que sobrepasan ciertos límites de cantidad.
5. Capacidad financiera y capacidad de almacenamiento del detallista.
6. Estimación de ventas, basadas en la experiencia de años anteriores,

pero ponderado por los cambios en la situación competitiva del mercado y las condiciones económicas y generales.

7. Necesidad de mantener un nivel de inventario adecuado, de acuerdo con la estimación de las ventas y del índice de rotación de los inventarios que se haya previsto.

— o O o —

Capítulo VI

CONTROL DE INVENTARIOS:

El mantenimiento de un stock balanceado para cubrir las necesidades de mercadería es un problema de los más difíciles de resolver por la administración detallista.

Por una parte, si se tiene un inventario mayor del que se necesita, de acuerdo con las ventas planificadas, se tendrá una buena parte del capital de la Empresa inmovilizado, arriesgando posibles pérdidas por depreciación u obsolescencia del inventario, y los costos de operación se verán aumentando innecesariamente.

Por otra parte, si el inventario es insuficiente, esto es, menor del necesario para satisfacer la demanda de artículos por parte de nuestros clientes, se perderá una parte de las ventas potenciales y se creará un ambiente de animosidad por parte de los clientes.

Los esfuerzos de los empresarios o administradores detallistas, debe ser: planificar las necesidades de existencias de acuerdo con las ventas previstas y controlar que los niveles de inventario se mantengan dentro de los límites predefinidos por el presupuesto de existencias.

El punto de partida para establecer las necesidades de inventario, es la estimación de las ventas de un período no mayor de un año. Esta estimación se realiza tomando como base las ventas efectuadas en el período inmediato anterior, ajustándolo de acuerdo con ciertos factores tanto internos como externos que puedan afectar la estimación.

Dicho presupuesto de ventas se subdivide en previsiones

mensuales, tomando en consideración la estacionalidad de la demanda de ciertos artículos.

Luego se estima el inventario de mercadería que se necesita al principio de cada mes para mantener las ventas presupuestadas para el mes que se inicia.

Por consiguiente, se planifican las compras de mercadería que deberán efectuarse durante el mes, a efecto de que el inventario de que quede a fin de mes, corresponda a la cifra presupuestada como inventario de mercadería para el principio del siguientes mes.

Todas las estimaciones antes mencionadas se realizan tomando como base el precio de venta al público de los diferentes artículos, con la única excepción del presupuesto de compras, que se estima a precio de costo, reduciendo del precio de venta al público el margen bruto de utilidad que previamente se ha establecido.

Es por tanto, un requisito importante, agrupar todos aquellos artículos que tienen el mismo margen bruto de utilidad antes de establecer el presupuesto final de compras de mercadería.

Además de establecer las previsiones necesarias de ventas, inventarios y compras se debe establecer un control efectivo a efecto de mantenerse informados sobre el desarrollo de las previsiones.

Este control de inventarios se puede llevar a cabo mediante el sistema unitario, o sea aquel en el cual se registran tanto las entradas como las salidas de cada artículo tomando inventarios físicos periódicos, a efecto de revisar la veracidad de los registros.

El control de inventarios también puede llevarse mediante el sistema monetario, o sea el que se toma como base del inventario físico inicial, calculado a precios de venta al público; se le añaden

todos los ingresos de mercaderías efectuados durante el período a precios de venta al público y se le restan las ventas efectuadas en el mismo período con lo cual se obtiene el inventario que se tendrá en existencia al final del período en términos de precios de venta al público.

Al adoptar cualquier sistema de control de inventario, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

El sistema que se adopte debe ser fácilmente adaptable a las características individuales de la Empresa detallista o a las características especiales de los artículos que en ella se venden.

Los costos involucrados en el sistema adoptado no deben ser excesivos; y sobre todo ningún sistema de control de inventario debe obstaculizar el buen funcionamiento de la Empresa Detallista, mediante procedimientos engorrosos que fácilmente puedan entorpecer la fluidez del movimiento de los artículos hasta el último consumidor.

Un buen sistema de control de inventarios facilita la labor administrativa del Empresario, pero nunca puede substituir la experiencia o el buen criterio del dirigente detallista.

— oOo —

Capítulo VII

FIJACION DEL PRECIO DE LA MERCADERIA:

la fijación del precio de venta de la mercadería constituye uno de las funciones más importantes para el Empresario o Administrador detallista. El éxito o fracaso de la Empresa depende en gran parte de la correcta fijación de los precios.

Si por un lado, el Empresario marca la mercadería a precios demiado altos, las ventas, que se logren no estarán de acuerdo con sus previsiones y se provocará el estancamiento de la Empresa.

Si por otro lado, los precios son demasiado bajos, los beneficios obtenidos por las ventas no serán suficientes para cubrir los gastos de operación.

La determinación del precio de venta en la actividad detallista, debe obedecer a la consideración de muchos factores y por lo tanto no puede constituirse en un sistema mecánico al cual pueden aplicarse una serie de fórmulas matemáticas.

Factores más importantes que intervienen en la fijación de los precios:⁹

Esto generalmente demarca un límite debajo del cual no habrá que venderse la mercadería ya que en caso contrario se incurriría en pérdidas. Se debe tomar en cuenta que algunas veces con fines promocionales, algunos artículos se venden a precio abajo de su

(9) Barker C.W., Anderson I.D., Butterworth J.D. Ob. Cit. Capiro, Pags. 340 a 349.—

costo; pero en estos casos las pérdidas incurridas serán compensadas por la utilidad obtenida en otros artículos.

La fijación del precio tomando en consideración únicamente el costo sería erróneo pues existen artículos exclusivos que pueden venderse con un margen muy beneficioso, y habrá otros artículos que debido a los precios de competencia no podrán ser vendidos con márgenes muy elevados.

Atractivos del Producto desde el punto de vista del Consumidor:

Existen muchos productos en el mercado detallista que por su originalidad, por su funcionalidad o por su exclusividad emanan un atractivo extraordinario sobre la clientela, hasta el grado que el precio pagado por esos productos es una consideración secundaria en la mente de los consumidores.

Elasticidad de la Demanda del Producto:

El Empresario o Administrador detallista está interesado en determinar cual es el volumen que se logrará en la venta de un producto determinado a los diferentes precios de venta que pueda establecer. Por eso, es importante determinar previamente la elasticidad o inelasticidad de la demanda de un producto.

Rotación de Existencias:

Si se determina que aun precio determinado se logra una rotación de existencias mayor; se logrará un beneficio mayor sobre las ventas; y además, se podrán disminuir los costos de almacenaje.

Posibles rebajas futuras en el precio de ciertos productos:

Muchos detallistas venden en sus establecimientos artículos con un alto índice de estacionalidad, por lo cual puede considerarse que una parte de los productos adquiridos para la venta, serán realizados

a precios de venta menores que los originalmente planeados.

Precios establecidos por la costumbre:

Muchos productos se venden a precios establecidos por la costumbre, es decir, los consumidores han adquirido el hábito de pagar por esos productos, un precio; y es muy difícil que se logre vender dichos productos a precios más altos.

Competencia de otros Detallistas:

En el caso de que varios establecimientos vendan los mismos productos, el precio de dichos productos tenderá a ser similar, pues de lo contrario el Detallista que venda a precios más altos, estaría en una situación de desventaja en relación a sus competidores. Algunas veces se presenta, que establecimientos detallistas prestan servicios tales como: entregas a domicilio o ventas al crédito, en cuyo caso el precio a que vendan los productos puede ser ligeramente mayor.

Líneas de Precios:

Algunos establecimientos detallistas establecen líneas de precios para los diferentes productos, a efecto de facilitar el sistema de marcaje de los precios. Estas líneas pudieran ser por ejemplo: Q. 2.00; Q.2.50; Q.2.75; Q.3.00, entonces el precio de venta se puede fácilmente establecer mediante la simple aplicación de uno de los precios contenidos en la escala. A pesar de ser un sistema sencillo, es muy inflexible ya que los competidores pueden rápidamente rebajar sus precios en detrimento del detallista que se obstina en mantener una línea de precios fija.

Precios no Redondeados:

Existe un criterio generalizado entre muchos detallistas que, los precios no redondeados tienen un efecto psicológico muy

estimulante sobre la venta por ciertos artículos. Entre el precio de Q.1.00 y 0.95 por ejemplo, piensan que existe una gran diferencia en la mente de los consumidores. Esto sin embargo, depende mucho del tipo de producto a que se refiera, pues si un producto mantiene un patrón de demanda estable la diferencia de precio de Q.0.05, sólo hará que se pierda parte de la utilidad que se hubiera podido realizar normalmente.

Política de Precios Fijos:

Una gran mayoría de Empresarios Detallistas se han adherido a una política de precios fijos, en la cual una vez establecido el precio de venta, al cliente no le queda otra opción que pagar el precio o no adquirir el producto.

En el caso contrario, una minoría de detallistas insisten en mantener una política de precio variable en la que el precio que se paga por los diferentes artículos, es determinado por un proceso de regateo entre el cliente y el vendedor.

Capítulo VIII

FUNCION DE LA CONTABILIDAD:

En las empresas detallistas, la contabilidad desempeña una función muy importante, ya que es el medio mediante el cual el Administrador o Empresario se mantiene informado de los aspectos más importantes de la empresa, tanto en sus operaciones como en los resultados obtenidos de dichas operaciones. Los objetivos principales de la Contabilidad detallista son los siguientes:¹⁰

1. Determinar exactamente cual es la situación financiera de la empresa;
2. Ayudar en el resguardo apropiado de la integridad de los bienes de la empresa.
3. Proporcionar la información necesaria para poder obtener recursos de parte de Instituciones Financieras, Mayoristas-Distribuidores y fabricantes.
4. Analizar operaciones pasadas y presentes con la finalidad de eliminar esfuerzos inútiles de concentrarse en aquellas actividades que contribuyen a realizar los objetivos de la Empresa.
5. Proporcionar la información necesaria para planificar las operaciones y las realizaciones futuras.
6. Proporcionar la información necesaria para preparar los reportes requeridos por las diferentes oficinas gubernamentales.

El administrador detallista, le interesa conocer los resultados de su gestión tanto de la Empresa en conjunto, como de los diferentes

(10) Davidson W., Brown P., Ob. Cit. Cap 26, Pag. 671.

departamentos que la integran. Para poder conocer dichos resultados, es necesario establecer constantemente el valor de los inventarios de mercadería. Pero desafortunadamente en las empresas detallistas con la variedad tan grande de diferentes artículos, el cálculo de los inventarios se convierte en una tarea muy laboriosa, mediante el sistema convencional de valuación de los inventarios a precio de costo.

Por lo tanto, en muchas empresas detallistas se utiliza un sistema de valuación de inventarios que es más sencillo de aplicar. Este sistema se denomina "sistema de valuación detallista"¹¹ El procedimiento para desarrollar este sistema es el siguiente:

	COSTO	VENTA	COSTO	VENTA
Inventario (Principio del período)			Q. 40000	Q. 64 000
Compras Brutas	Q. 114 000	Q. 200 000		
Menos: Devolución sobre compras	<u>Q. 9 000</u>	<u>Q. 18 500</u>		
Compras Netas			<u>Q. 105000</u>	<u>Q.181 500</u>
Total de mercadería disponible			Q. 145000	Q.245 500

Primero: Se establece el valor de la mercadería disponible para la venta durante un período de tiempo (un mes, un año), a precio de costo y a precios de venta. Lo anterior es una ilustración de este primer paso:

11 Jones F.M. Ob. Cit. Cap 16. Pags. 342 a 349.

Las compras netas efectuadas durante el período son agregadas al valor del inventario a principio del período, con lo cual se obtiene el total de la mercadería disponible.

Tomando como base el ejemplo anterior, se nota que la valuación de la mercadería disponible a precio de costo es de Q. 145 000 y a precio de venta es Q. 245 500. De estas dos cifras se puede determinar fácilmente el margen bruto de utilidad:

$$Q. 245\ 500 - Q. 145\ 000 = Q. 100\ 500$$

y luego establecer porcentualmente la valuación de costo, y el margen bruto de utilidad, en relación a la valuación a precio de venta de la mercadería disponible

$$\frac{145\ 000}{245\ 500} = 59.06\ o/o$$

$$\frac{100\ 500}{245\ 000} = 40.94\ o/o$$

Segundo: Al total de la mercadería disponible a precios de venta se le deducen: el valor de las ventas netas realizadas durante el período y el valor de los descuentos concedidos sobre los precios de venta, tanto a empleados como al público consumidor. El siguiente ejemplo ilustra lo expresado anteriormente:

Ventas Brutas	Q. 195 000
Menos: Devoluciones sobre ventas	<u>Q. 20 000</u>
	Q. 175 000

Descuentos Concedidos
a empleados y a los clientes Q. 15 000

Total a deducir Q. 190 000

Tercero: Se determina el costo de la mercadería vendida durante el período, y el margen bruto de utilidad de dicha mercadería.

Inventario Final Q. 55 500

Costo del inventario
59.06 o/o por Q. 55 500 Q. 32 778.30

Costo de la mercadería
vendida $Q. 145\ 000 - Q. 32\ 778.30 = Q. 112\ 221.70$

Margen Bruto de utilidad
de la mercadería vendida
 $Q. 175\ 000 - Q. 112\ 221.70 = Q. 62\ 778.30$

La cifra que aparece en el ejemplo anterior como inventario final se determina así:

Total de mercadería disponible para la venta durante el período a precio de venta: Q. 245 500 menos total a deducir Q. 190 000, igual a inventario final Q. 55 500.

Es conveniente también para el administrador detallista, mantener un sistema efectivo de análisis y control sobre los gastos principales.¹²

El sistema más usual es el llamado "método de ganancia neta." Generalmente se aplica a un solo departamento y se ejecuta

(12) Ibid. Pag. 367.

deduciendo los gastos directos e indirectos incurridos por un departamento de la utilidad bruta obtenida de las ventas de dicho departamento.

La distribución de los gastos directos no implica ningún problema especial ya que dichos gastos se establecen fácilmente y se aplican al departamento donde fueron incurridos.

La distribución de los gastos indirectos, tales como seguros, luz eléctrica, gastos de entrega si presentan cierta dificultad, ya que dichos gastos son incurridos en varios departamentos.

El sistema de distribución de los gastos indirectos debe hacerse sobre una base equitativa tomando como base ciertos factores tales como: espacio ocupado, valor de las ventas, valor del inventario de mercadería, etc.

El siguiente ejemplo demuestra como se determina la utilidad neta de un departamento:

Margen Bruto de Utilidad del Departamento		Q. 10.000
Gastos Directos:		
Salarios	Q. 4 100	
Publicidad	Q. 450	
Material de Empaque	Q. 50	
	<hr/>	
Total de gastos Directos		Q. 4 600
Total de gastos Indirectos distribuidos al Departamento		<u>Q. 2 200</u>
Gastos Totales		<u>Q. 6 800</u>
Ganancia neta del departamento		<u><u>Q. 3 200</u></u>

Capítulo IX

PROMOCION Y PUBLICIDAD:

La promoción de las ventas es la ayuda que se presta para incrementar las ventas por varios métodos directos o indirectos. Entre los métodos directos se tiene: la publicidad, sistemas de venta personal, sistema de venta por correo, etc. Los métodos indirectos son aquellos que tienen como finalidad aumentar el prerogio del establecimiento y por lo tanto influenciar las ventas indirectamente, tales como: Patrocinio de equipos deportivos ayudas e instituciones benéficas, publicidad de tipo institucional, etc.

A pesar de que la promoción de ventas puede ser muy efectiva cuando se usa adecuadamente, eso no significa que es capaz de vender, por si sola mercadería que no es demandada por los consumidores.

La promoción de ventas es más efectiva cuando trata de promover mercadería que el cliente necesita de acuerdo con sus gustos y preferencias, ya que de lo contrario la labor de promoción tendrá un efecto temporal y de poca trascendencia.

La promoción de ventas debe ser planificada, siguiendo un calendario de actividades promocionales. El programa promocional de un establecimiento detallista debe contener todos los ventos promocionales separadamente, enumerando fecha de iniciación, tema y objetivos básicos de la promoción duración de la misma y número de departamentos o clasificación de mercaderías que abarca. Generalmente se programan eventos promocionales especiales que abarcan todos los departamentos de una Empresa cuando se celebra alguna fecha especial.

En el caso de una actividad promocional especial se siguen los siguientes pasos:¹³

1. La mercadería necesaria para mantener la promoción se ordena con la debida anticipación;
2. Detalles de la publicidad y de las exhibiciones especiales se elaboran con suficiente anticipación.
3. Si el evento promocional demanda personal extra, este se contrata previamente.
4. Todo el personal del establecimiento es informado sobre la promoción, especialmente aquellas personas que deben conocer que mercadería será promocionada, a que precio y los elementos principales que forman parte de la promoción.

La importancia de la coordinación en los eventos promocionales, debe enfatizarse, ya que esto demanda más que todo un esfuerzo conjunto de todo el personal del establecimiento para su buen éxito.

Publicidad:

La publicidad puede denominarse como aquella división del esfuerzo promocional que sale fuera de los límites del establecimiento. Es bastante difícil atraer nuevos clientes y mantener los clientes que ya patrocinan un establecimiento sin la ayuda publicitaria.

El problema fundamental que confrontan los detallistas es: que cantidad debe invertirse en el programa de publicidad. a través de que medios y en que forma, a efecto de que se aproveche al máximo la

(13) Edwards C.M., Brown R.A. Publicidad y Promoción de Ventas. Prentice Hall, Inc. Ed. 1959 Cap. 18 Pag. 477.

inversión.

El objetivo fundamental de la publicidad detallista es el impulso de las ventas y la creación de una imagen favorable en el público consumidor del establecimiento detallista.

La publicidad para lograr este doble objetivo puede ser de tipo institucional o de tipo promocional.

Publicidad Promocional:

La forma más usual de publicidad en la actividad detallista es la que anuncia productos o servicios específicos a precios determinados con el fin de lograr ventas inmediatas. Esto se realiza informando al público consumidor de la llegada al establecimiento de nuevos productos, o mediante el recordatorio de los productos que se mantienen en existencia regularmente.

Publicidad Institucional:

Como la mayoría de las empresa detallistas similares manejan las mismas líneas de productos, a precios de venta similares, y ofrecen los mismos servicios, es importante dirigir una buena parte del presupuesto de la promoción del propio establecimiento, su nombre, su localización, departamentos principales y otras características que lo distinguen.

Planificación de los gastos de publicidad:

Como cualquier otra actividad, la planificación juega un papel muy importante en la publicidad detallista. Generalmente se basa el presupuesto de gastos de publicidad tomando en cuenta las necesidades totales de la Empresa y no los departamentos individuales.

(14) Ibid. Pag. 6.

El primer sistema para planificar los gastos de publicidad es el porcentaje sobre las ventas. Este es el sistema más usual por la sencillez de cálculo; tomando como base los gastos efectuados en el año anterior y relacionandolos con las ventas logradas, se determina el porcentaje que representaron dichos gastos. Luego se estiman las ventas para el siguiente año y multiplicandolas por el porcentaje antes mencionado, da como resultado el presupuesto de gastos de publicidad, para el siguiente año.

Este sistema se adapta muy bien a aquellas empresas cuyo mercado y situación competitiva, no sufrirá cambios radicales en el futuro cercano, pero tiene el grave inconveniente que no se adapta facilmente a una situación de mercado o competencia cambiante.

El otro sistema para planificar los gastos de publicidad, es aquel que toma en cuenta únicamente el volúmen de ventas ha realizarse en el próximo año y con base en esta estimación se calculan los gastos de publicidad necesarios para realizar dicho volúmen sin tomar en cuenta los presupuestos de gastos de publicidad de años. anteriores.

Este sistema es mucho más efectivo aunque un tanto más difícil de llevar a cabo, porque toma en cuenta los costos relativos de los diferentes medios de publicidad, los cambios internos en las políticas de ventas, además de la futura tendencia de los factores externos que pueden influenciar las ventas y utilidades futuras.

Hay muchos factores que afectan la cantidad presupuestada como gasto de publicidad. Algunos de los más importantes son:

1. Tipo de producto que desea venderse:

Hay muchos productos de alto precio y de buen margen de que pueden soportar más fácilmente un costo más alto de publicidad, que aquellos artículos de primera necesidad que por lo regular se venden con un margen de utilidad reducido.

2. **Localización del establecimiento:**

Generalmente las empresas detallistas que están ubicadas en una buena localización con mucha afluencia de clientela necesitan de un presupuesto de gastos de publicidad menor que aquellas empresas que se encuentran localizadas lejos de los centros comerciales más importantes.

3. **Tiempo de haberse establecido:**

Casi todas las empresas detallistas recién establecidas necesitan de un presupuesto más alto de publicidad que las empresas que tienen ya varios años de establecidas y que cuentan ya con una clientela constante.

4. **Competencia:**

Existen ramas dentro de la actividad detallista en la que se practica una competencia tenaz, por lo que las diferentes empresas deben efectuar fuertes gastos de publicidad para mantener el interés de los clientes.

5. **Condiciones del Mercado:**

Algunos detallistas opinan que cuando las condiciones económicas son desfavorables, es cuando más conviene hacer gastos elevados de publicidad. Mientras otros arguyen que la mejor época para efectuar fuertes desembolsos es cuando las condiciones económicas son más favorables a efecto de estimular dichas condiciones favorables.

Distribución del Presupuesto total de Publicidad:

El presupuesto de publicidad se distribuye en la siguiente forma:

1; **Por períodos de Tiempo:**

El presupuesto se distribuye de acuerdo con el volúmen de ventas que se prevee durante los meses que cubre el período.

Tomando como ejemplo un establecimiento detallista que mantiene un volúmen de ventas nivelado, salvo en el mes de Diciembre en que logra realizar un veinte por ciento (20o/o) de sus ventas totales. Por lo tanto, se presupuesta el doble de gastos de publicidad para ese mes, que el promedio de gastos mensuales.

Presupuesto de ventas y de gastos de publicidad en términos porcentuales para un período de un año:¹⁵

	VOLUMEN DE VENTAS (o/o)	GASTOS DE PU — BLICIDAD (o/o)
Enero	8	7
Febrero	5	6
Marzo	6	7
Abril	8	9
Mayo	8	9
Junio	8	8
Julio	7	7
Agosto	7	8
Septiembre	8	8
Octubre	9	9
Noviembre	10	10
Diciembre	16	12
	-----	-----
TOTAL	100	100

(15) Davidson W., Brown P., Ob. Cit. Pag. 547.

2. Líneas de Mercadería:

La administración determina si todas las líneas de productos deberán anunciarse con la misma intensidad. Generalmente, el presupuesto de publicidad trata de enfatizar la línea de productos, cuya demanda se muestra mucho más activa en ciertas épocas del año.

Se toma como ejemplo el presupuesto de gastos de publicidad de una empresa dedicada a la venta de aparatos eléctricos. (Ver cuadro anexo).

Medios de Publicidad:

La labor del administrador detallista en lo que se refiere a publicidad se complica aún más, debido a la variedad de medios de publicidad que existen a su disposición.

Los medios más importantes son:

1. Prensa Comercial:

La publicidad detallista en prensa abarca un porcentaje que oscila de un 70o/o hasta un 90o/o del total de gastos de publicidad presupuestados.

Esto se debe a que la publicidad en prensa tiene una cobertura casi total del mercado. El costo del anuncio por lector, es bastante bajo. El anuncio de prensa ofrece la oportunidad de usar ilustraciones y por último, los diferentes departamentos de publicidad de la empresa comercial ofrecen una valiosa ayuda en la planificación y la preparación de los diferentes anuncios

2. Radio:

La publicidad por radio tiene también la ventaja de alcanzar un

gran número de personas a un costo relativamente bajo. El mensaje puede ser muy personal y ofrece la ventaja que si es repetido de manera constante tiende a grabarse en la mente de los radioescuchas.

3. Televisión:

La televisión es talvez el medio publicitario más poderoso de todos. El impacto que tiene, se deriva de la forma en que puede demostrar los usos de un producto de manera práctica. Sin embargo, las empresas detallistas hacen un uso limitado del medio por su alto costo.

Publicidad Directa:

La publicidad directa incluye todas las formas de envío de material publicitario desde el establecimiento hasta el domicilio de los clientes, sean estos efectivos o potenciales. Este material comprende: cartas, folletos, circulares, boletines, tarjetas, etc., en los cuales se informa acerca de los artículos o servicios ofrecidos.

— oOo —

Capítulo X

SERVICIOS ESPECIALES DEL COMERCIO DETALLISTA:

La mayoría de los establecimientos detallistas no completan únicamente a base de ofrecer los mismos productos a precios más bajos, sino que también utilizan ciertos servicios especiales para promocionar sus ventas.

Entre los principales servicios ofrecidos están los siguientes:¹⁷

- Concesión de crédito;
- Empaque de mercaderías;
- Entregas a domicilio;
- Servicio de pedidos por teléfono;
- Devolución de mercaderías;
- Sección de Reclamos;
- Personal al servicio del cliente;
- Instalación, cuidado y reparación de mercaderías.

La concesión de crédito es talvez el servicio más importante que presta el detallista, ya que debido a las grandes ventajas que ofrece desde el punto de vista promocional, casi ningún detallista puede operar sin prestar dicho servicio a sus clientes. Las principales ventajas que ofrece el sistema de venta al crédito son las siguientes:

1. Es bien recibido por los clientes;
2. Facilita las compras;
3. Tiende a aumentar el volúmen de las ventas;
4. Liga los clientes al establecimiento.

(17) Barker C.W., Anderson I.D. Butterworth J.D. Ob. Cit. Pag. 618.

La concesión de crédito puede otorgarse mediante el sistema de cuenta corriente o mediante el sistema de venta a plazos, según sea el tipo de producto que se maneje. En muchos establecimientos la concesión de crédito es una norma corriente de la cual se benefician la mayoría de los compradores. Si algún competidor ofrece dicho servicio es de esperarse que los clientes de un establecimiento pidan que se les preste el mismo servicio, salvo que se les pueda ofrecer otra ventaja como precios más bajos que los de sus competidores.

El sistema de crédito facilita mucho la compra. Pone al alcance de la mayoría de los compradores productos que debido a su alto precio no podrían ser adquiridos normalmente, mediante el sistema de venta al contado.

El sistema de venta al crédito, aumenta también el volumen de ventas, ya que el cliente no necesita desembolsar ninguna suma para adquirir diferentes productos que difícilmente compraría, teniendo que pagarlos al contado.

La apertura de una cuenta de crédito crea un vínculo de unión entre el cliente y el establecimiento, que fomenta la creación de una clientela leal y regular.

El sistema de venta al crédito ofrece muchos inconvenientes que tienen que ser considerados detenidamente, tales inconvenientes son:

1. Pérdidas debidas a los clientes morosos;
2. Costos adicionales inherentes al sistema administrativo;
3. Posible necesidad de aumentar el precio de los productos;
4. Necesidad de una mayor inversión de capital.

En muchos casos y debido a una serie de circunstancias fuera del control del detallista, parte de las cuentas de crédito otorgadas no serán pagadas, lo cual tenderá a disminuir los beneficios sobre las ventas. Aún en el caso de que el sistema de venta al crédito

contribuya a aumentar el volúmen de ventas, las pérdidas ocasionadas debido a los clientes que no pagan pueden contrarrestar negativamente dicho aumento.

La concesión de crédito aumenta también los costos de operación, ya que el trabajo de registro, control y cobros de las diferentes cuentas representa un gasto adicional.

Muchos detallistas tienen la idea de que las ventas al crédito implican el aumento de los precios de los productos para compensar las pérdidas originadas por las cuentas no pagadas. Sin embargo, si el volúmen de ventas es incrementado y si se logra cubrir ampliamente los gastos adicionales de operación, y las posibles pérdidas por cuentas no pagadas, los precios no deben ser aumentados pues esto crearía una impresión desfavorable de parte de los clientes.

Al otorgar crédito a los clientes debe invertirse una parte del capital de trabajo de la Empresa en el rubro de cuentas por cobrar. Si el detallista dispone de poco capital, la inmovilización puede dificultar la buena marcha de su Empresa. Todo detallista debe establecer previamente que proporción de su activo puede ser invertido en cuentas por cobrar sin menoscabo de la liquidez de la Empresa y trata de mantener dicho rubro dentro de los márgenes que su buen criterio le aconseja.

Empaque de la mercadería:

El empaque de la mercadería debe ser dispuesto de tal manera que satisfaga las necesidades de los clientes sin que sea un costo excesivo en relación a las ventas.

En las pequeñas empresas detallistas el empaque es hecho por el mismo dependiente vendedor. En las empresas grandes donde el volúmen de ventas es mayor, el empackado es hecho por un departamento especializado que generalmente está ubicado en la proximidad del departamento de caja. El servicio de empaque nunca

debe cobrarse al cliente salvo en los casos en que el cliente demande un empaque especial cuyo costo sea muy elevado.

Entregas a Domicilio:

Este servicio es prestado por casi todos los detallistas aún cuando en muchos casos aumenta de manera importante los costos de operación. Se necesita por lo regular, una inversión en medios de transporte, sean estos bicicletas de reparto, vagonetas o vehículos automotores. Debe también contarse con espacio suficiente para preparar los envíos a domicilio y con personal adiestrado.

Servicios de pedidos por teléfono:

Entre los servicios que los detallistas ofrecen a sus clientes está la oportunidad de comprar mercadería sin necesidad de visitar los establecimientos, efectuando sus pedidos por teléfono o por correo. Este servicio representa una comodidad para el cliente que normalmente vive lejos del establecimiento detallista o que por otras razones no puede llegar hasta el establecimiento.

Devolución de mercaderías:

Dentro de ciertos límites de tolerancia, los productos vendidos por un establecimiento detallista podrán ser devueltos siempre que estos productos hayan sido adquiridos en el mismo establecimiento y se encuentren en buen estado como para poderlos revender. En los casos que los productos resulten defectuosos de parte de los fabricantes, estos productos deberán ser aceptados y la reclamación trasladada hasta los fabricantes.

Reclamaciones:

Debido al gran número de operaciones que se realizan en una Empresa Detallista, normalmente se incurre en muchas equivocaciones, debido en gran parte a errores involuntarios. Cuando esto ocurre el cliente tiene derecho a reclamar y es conveniente que

lo haga. Si queda defraudado en su reclamación sus comentarios a otras personas pueden crear una atmósfera desfavorable al establecimiento.

En las empresas detallistas pequeñas, las reclamaciones son atendidas por el propio administrador o empresario; y en las empresas grandes debe existir un departamento específico a cargo de personal especialmente adiestrado.

Personal al servicio del Cliente:

Este es un servicio mediante el cual se asesora al cliente en relación a las compras que se propone efectuar.

-- oOo --

Capítulo XI

SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO:

Las necesidades financieras de un establecimiento detallista están sujetas a una gran variedad de factores.

Los factores más importantes en la determinación de las necesidades financieras de la futura empresa, son: la experiencia y la eficiencia administrativa del Empresario o Administrador, el tipo de empresa que piensa establecerse, el tamaño de la misma y la forma en que operará.

Se debe analizar las necesidades financieras de la Empresa Detallista desde el punto de vista de la utilización de los recursos.¹⁸

Edificio:

Uno de los primeros usos que se le dan a los fondos de la Empresa es la adquisición del edificio que se necesita para alojar a la Empresa. En la mayoría de los casos el empresario no deseará poseer el edificio, ya que los limitados recursos con que cuenta deberán ser invertidos en otros activos más productivos. Si el edificio es arrendado, será necesario adecuarlo a las necesidades propias de la Empresa.

Mobiliario y Equipo:

El monto de la inversión en el equipo necesario fluctúa con el tipo de Empresa que se desea establecer. En pequeñas Empresas la

(18) Jones F.M. Ob. Cit. Pág. 223.

inversión en este rubro puede ser de poca cuantía, pero si la Empresa es de tamaño mayor, la inversión que deberá hacerse alcanzará cantidades apreciables.

Cuentas por Cobrar:

Si la mercadería se vende mediante el sistema de crédito, la inversión será mayor que si la venta se realiza mayormente al contado. Además, la rapidez con que las cuentas de crédito sean pagadas también influirá el monto de la inversión en este rubro.

Mercadería:

El inventario de mercadería es la partida del activo que mayor inversión necesita. En algunas empresas detallistas la inversión en inventarios está limitada a la capacidad financiera de la misma, mientras que en otras esta inversión está determinada por las necesidades de las ventas y el deseo de los administradores de mantener una razón apropiada de rotación de inventarios.

Caja:

Las necesidades de efectivo de una empresa son determinadas por la regularidad con que se realizan los ingresos por concepto de ventas y se efectúan los pagos correspondientes.

Fuentes de Fondos:¹⁹

Hay diversas fuentes de las cuales se puede obtener recursos para financiar una empresa detallista.

(19) Ibid, Pag. 228.

Capital Propio:

La fuente principal de recursos es la inversión inicial que realiza el empresario o los propietarios. Esta debe ser suficientemente amplia para garantizar la solidez financiera de la Empresa.

Utilidades de la Operación:

Otra fuente importante es la retención de las utilidades generadas por las ventas.

Proveedores de mercadería:

Distribuidores mayoristas y fabricantes que venden al detallista mercadería al crédito, prestan un valioso servicio de financiamiento. Los recursos obtenidos a través de este medio están condicionados a la cantidad de mercadería que se pueda obtener y de los plazos de crédito que sean otorgados.

Proveedores de Mobiliario y Equipo:

Muchos proveedores de mobiliario y equipo están dispuestos a proporcionar a los detallistas, amplias facilidades de crédito, con lo cual su inversión en este rubro puede hacerse sin mayor desembolso inmediato.

Prestamos Bancarios:

Los recursos obtenidos de parte de los bancos comerciales son otra fuente importante de financiamiento. Los préstamos obtenidos de esta fuente están limitados a cantidades relativamente pequeñas y a plazos demasiado cortos.

Préstamos Personales:

Los préstamos personales pueden ser otra fuente de

financiamiento. Las altas tasas de interés que se cobran por estos préstamos hacen que esta fuente sea poco atractiva.

— o0o —

Capítulo XII

DIRECCION DE PERSONAL:

La función de personal reviste una importancia cardinal en el proceso de desarrollar una estructura organizativa eficiente.

El éxito de la Empresa Detallista en alcanzar sus objetivos es dependiente en gran parte de la efectividad con que los empleados cooperen de una manera entusiasta y desinteresada.

El contacto directo con que la mayoría de los empleados detallistas trabajan con el público consumidor, hacen aún más importante la necesidad de obtener, entrenar y mantener un grupo de trabajadores eficientes.

El trabajo detallista reviste ciertas características que hay que tomar en cuenta antes de planificar el sistema para obtener entrenar, y conservar la fuerza de trabajo. Las características más importantes son:²⁰

Primero: Existe en la mayoría de las Empresas detallistas una demanda estacional bastante irregular de empleados.

Segundo: Muchas empresas emplean trabajadores que laboran unicamente en períodos cortos de tiempo, ya sea jornada matutina o jornada vespertina.

Tercero: Numerosos empleados son personas jóvenes que encuentran

(20) Robinson O.P., Robinson J.G., M. P. Matthews. Organización y Operación de la Empresa Detallista, Prentice Hall, Inc. 2a. Ed. 1967. Cap. 9. Pag. 187.

su primera oportunidad de trabajo en estas empresas, y carecen de experiencia previa.

Cuarto: Una gran mayoría de los empleados detallistas son mujeres. Esto necesariamente afecta ciertas políticas de personal que deben adaptarse a ciertas características físicas y temperamentales inherentes al sexo femenino.

Quinto: Las horas de trabajo de las empresas detallistas, están adaptadas a la conveniencia de la clientela y no a la de los empleados. Esto necesariamente agrava la situación de la Empresa ante la necesidad de obtener personal experimentado.

Sexto: Generalmente los sueldos pagados por las empresas detallistas son bajos, debido a los reducidos márgenes de utilidad con que se opera.

Septimo: El alto porcentaje de rotación de personal que se experimenta en el campo detallista, más que todo como consecuencia de los distintos factores antes mencionados. Esto hace necesario una constante labor de selección y entrenamiento.

En la mayoría de las Empresas detallistas la función de personal es llevada a cabo por el empresario o por el administrador. Este selecciona, entrena, supervisa y controla el personal a su cargo. En las empresas grandes, la función de personal está a cargo de un Departamento específico cuenta con su propio personal.

Se analiza ahora el proceso que debe desarrollarse para obtener el personal adecuado.

El punto de partida para la selección de personal es el reclutamiento. Este se realiza por medio de una búsqueda en las diferentes fuentes de reclutamiento.

Existen fuentes internas y externas para conseguir nuevos empleados a las cuales se puede acudir, y son las siguientes:²¹

(21) Davidson W., Brown P. Ob. Cit. Pág. 198.

1o. Los empleados de la Empresa:

Esta fuente se puede utilizar en dos sentidos: por una parte los parientes o amigos de los empleados que ya figuran en la empresa. Por otra parte, la promoción de los propios empleados de la Empresa a puestos superiores.

2. Solicitantes de empleo que acuden en persona o escribiendo a la empresa:

Toda Empresa organizada deberá llevar un registro de las solicitudes presentadas. Este registro puede ser una excelente fuente para procurarse buenos candidatos.

3o. La Prensa Comercial:

Esta es una de las fuentes externas más utilizadas por la mayoría de las Empresas, y se emplea en dos formas. Una buscando entre las solicitudes de empleo, los anuncios de personas que ofrecen sus servicios. La otra, insertando anuncios en demanda de personal. Estos anuncios deben indicar: el título del puesto, requisitos que debe llenar el solicitante, descripción del trabajo, el sueldo y otros datos que ayuden a eliminar todos aquellos candidatos que no reúnan ciertas características indispensables.

4o. Oficinas de Empleo :

Estas pueden ser privadas o estatales. En Guatemala ya existen varias oficinas privadas pero sus servicios para la Empresa detallista tienen un costo muy elevado. En el caso de la Oficina Nacional del Empleo, los empleados que ésta ofrece no necesariamente corresponden a las necesidades de las Empresas dedicadas a la venta al Detalle.

5o. Empresas Competidoras:

Es una práctica muy generalizada obtener personal experimentado y entrenado de las empresas competidoras.

6o. Escuelas, Colegios y otras instituciones educativas:

Una buena fuente externa para conseguir personal, es dirigiéndose a las instituciones arriba mencionadas, ya que entre el alumnado egresado se pueden obtener buenos candidatos.

Habiendo obtenido un grupo selecto de candidatos se procede a entrevistar a cada uno de ellos para poder determinar quienes tienen las mejores aptitudes para el trabajo que deberá desempeñarse.

Previo a la entrevista se entrega a cada uno de los candidatos una solicitud impresa en la cual se anotará su historia personal (Curriculum Vitae). Dicha solicitud debe contener los siguientes datos:

- 1o. Datos generales del solicitante, tales como: nombre, edad, dirección, estado civil, etc.
- 2o. Datos Físicos: estado general de salud.
- 3o. Educación: Escuelas donde estudió, duración de los estudios y títulos académicos que posee.
- 4o. Empleos anteriores, nombre de las empresas donde ha trabajado, puestos que ha desempeñado, fecha de duración de los empleos anteriores y razones por las cuales ha cambiado de empleo.
- 5o. Referencias personales: nombres, direcciones y teléfonos de por lo menos tres personas que puedan dar referencias del solicitante.

Al entrevistar a los candidatos, se debe tener ante sí la solicitud impresa debidamente llena y haber verificado la veracidad de los datos contenidos en ella.

El propósito de la entrevista es de establecer una relación directa

entre el entrevistado y la Empresa. En dicha entrevista se tratará de verificar la información que ya se tiene del entrevistado y se cambiarán impresiones sobre la empresa, su historia, sus políticas, sobre el puesto, sus funciones, salario, posibilidades de ascenso, horario de trabajo, etc.

Asimismo se tratará de establecer las respuestas al cuestionario que no hayan sido respondidas.

En muchas empresas se administran pruebas para determinar las aptitudes, capacidad física y mental de los candidatos. Los resultados de las pruebas forman parte con la solicitud, del historial del solicitante, y sirven de base para la selección final.

Las pruebas más importantes que se conocen son:

Pruebas de Aptitud :

Estas sirven para determinar si una persona tiene o no posibilidad de desempeñar un trabajo específico de manera eficiente.

Pruebas de Habilidad:

En estas pruebas se realizan actos directamente relacionados con la habilidad que se está midiendo.

Pruebas de Personalidad:

Estas pruebas tratan de determinar si la persona examinada posee rasgos tales como honradez, firmeza, capacidad de cooperación, lealtad y perseverancia.

Pruebas de Inteligencia:

En estas pruebas se pretende medir o calificar la capacidad de razonamiento del sujeto y no sus conocimientos.

Debe recordarse que las pruebas no son concluyentes, y por lo tanto, no se debe depositar mucho confianza en ellas, ya que las mismas más bien sirven solo para suministrar información sobre la personalidad y capacidad del candidato.

Teniendo los resultados de las pruebas y el resultado de la entrevista se puede seleccionar al candidato más adecuado entre los tres o cuatro solicitantes que mejor puedan llenar el puesto vacante.

Generalmente la selección final es hecha por el Empresario o Administrador en el caso de las empresas pequeñas, y por el jefe del Departamento de personal, en el caso de empresas de tamaño más grande.

La mayoría de las Empresas contratan al personal sobre una base de prueba de dos meses; y si en ese lapso de tiempo, el nuevo empleado demuestra satisfactoriamente sus méritos, entonces ya pasa a formar parte del personal permanente.

Cuando el empleado es admitido en la Empresa, se hace la presentación a sus compañeros de trabajo y se le inicia en el respectivo programa de adiestramiento.

El Empresario, Administrador o Jefe del Departamento de Personal deberá constatar periódicamente el progreso del nuevo empleado en el desempeño del trabajo. Así como también, llevar un registro de toda la documentación pertinente al candidato: solicitud, resultado de los tests, resultado de la entrevista, faltas en el servicio, méritos acumulados; todo esto con el objeto de estimular a los empleados eficientes mediante aumentos periódicos de sueldo, o ascensos en la escala jerárquica, cuando haya oportunidad.

Como última consideración cabe señalar con que medios se cuenta para lograr la superación en el trabajo del empleado y la conservación dentro de la Empresa de los elementos más valiosos.

Primero: Se deben satisfacer las necesidades básicas del empleado (alimentación, vivienda, vestuario, etc.), mediante el pago de un salario adecuado.

Segundo: Se puede estimular el esfuerzo individual mediante incentivos económicos adicionales tales como: Comisiones sobre ventas, bonificaciones, participación en las utilidades y cesión de acciones.

Terceero: Se puede proveer a los empleados de prestaciones o beneficios marginales, tales como: aguinaldos, vacaciones, asistencia médica, ayuda a cooperativas, prestaciones, seguros, jubilaciones, recreaciones, anticipos de salarios, descuentos especiales, planes de ahorro, falcidades para estudio, etc.

Los incentivos utilizados, dependerán del tipo, tamaño y capacidad económica de la Empresa.

GESTION:

No se puede desestimar el hecho que la responsabilidad primordial del Administrador en las Empresas Detallistas, es operar la Empresa a su cargo con el fin de lograr un beneficio satisfactorio. Este beneficio permite que la Empresa opere de manera ininterrumpida y garantiza el pago de los compromisos financieros adquiridos.

La coordinación de todas las actividades dentro de la Empresa es un paso esencial para poder operar eficientemente. Por lo tanto, el Administrador o Empresario detallista es la persona indicada para mantener a la empresa operando de acuerdo con las circunstancias que se presentan y además mantener un criterio flexible a efecto de ajustar las operaciones de la Empresa a las situaciones cambiantes que se encontrarán en el futuro.

El administrador o Empresario detallista para poder mantener las operaciones de la Empresa de acuerdo con las condiciones actuales debe poseer una mente inquisitiva, una actitud crítica y consultar continuamente a sus empleados a efecto de encontrar contestaciones a las siguientes preguntas:²²

1. Se está gastando lo suficiente en publicidad para poder mantener nuestra situación competitiva dentro de la comunidad que se sirve?
2. Tomando en cuenta la actuación de nuestro competidores sería mejor aumentar los servicios prestados a la clientela o disminuir los precios de venta al público?
3. Se tiene suficiente personal de ventas para que nuestra clientela reciba el servicio esmerado que espera?

(22) Duncan J.D., Phillips C.F. Ob. Cit. Pág. 759.

4. Hay algunas técnicas nuevas de mercadeo que puedan ayudar a prestar un mejor servicio a nuestra clientela?

5. Que innovaciones han adoptado nuestros competidores?

6. Se esta dedicando suficiente tiempo a la investigación a efecto de poseer la información necesaria para tomar decisiones correctas?

También hay que establecer las perspectivas del futuro y tratar de determinar previamente en que forma afectarán a la Empresa Detallista. Esto permitirá que el Administrador o Empresario Detallista haga los ajustes necesarios para poder mantener a la Empresa operando de acuerdo con las circunstancias cambiantes. El aumento en la variedad de artículos de consumo, el aumento de la población, el aumento del ingreso, los cambios en patrones de consumo y el movimiento de los habitantes de las ciudades hacia los suburbios han hecho que los detallistas progresistas cambien la localización de sus establecimientos, aumenten el tamaño de los mismos, alteren sus horarios de operación, aumenten sus líneas de mercaderías, cambien sus métodos de promoción. etc.

Para poder ejercer efectivamente la labor de coordinación dentro de la Empresa el Administrador debe ser la fuerza motriz que motive al resto del personal a actuar de acuerdo con directrices previamente establecidas. Además el Administrador sabrá aceptar gustosamente la responsabilidad de decidir de acuerdo con un analisis critico, como mejor resolver los problemas que constantemente surgen.

En la función de coordinación el Administrador cuenta con los siguientes elementos:

1. Estandares Internos de Operación:

Estos estandares no son necesariamente metas que se deben alcanzar, sino más bien son medidas de lo que bajo, circunstancias normales se puede llevar a cabo. Los estandares internos de operación pueden ser:

Estandares Físicos:

Que son los que miden cuantitativamente el resultado de las operaciones de una Empresa, por ejemplo, el Administrador de un supermercado puede decidir que sus ventas deben seguir el siguiente patrón en términos porcentuales;

Comestibles	55o/o
Verduras y Frutas	12o/o
Carnes	28o/o
Otros artículos	5o/o

Otros estandares físicos podrían ser: número de ventas individuales por vendedor, monto promedio de la venta a cada cliente etc.

Estandares relacionados con los gastos de operación y venta:

Estos estandares relacionan algunos costos como renta, salarios, publicidad, impuestos, seguros, etc., con el monto total de las ventas obtenidas durante un período de tiempo (un año, un mes), o sea que expresan porcentualmente los gastos incurridos durante un período con relación a las ventas obtenidas.

Estandares de Costos Unitarios:

Algunos Administradores detallistas tratan de establecer el costo de una operación específica, por ejemplo, puede determinarse que el costo de empacar un regalo es de Q.0.10, o el costo de entregar un pedido a domicilio es de Q. 0.25.

2.Otro elemento muy valioso para la coordinación administrativa detallista es la comparación de los resultados obtenidos por

otras Empresas dedicadas a la misma actividad. Esto puede lograrse por intermedio de asociaciones gremiales o por contacto personal entre los Administradores de las diferentes Empresas en la misma comunidad.

3.El presupuesto es otro elemento importante para la coordinación de actividades dentro de la Empresa detallista.

Desde el momento que el presupuesto se empieza a elaborar, las diferentes actividades se tratan de coordinar a efecto de que el plan Presupuestario cuente con la cooperación de todos los elementos que participen en su ejecución. Conforme el período presupuestario transcurre, reportes de las operaciones realizadas deben compararse con las metas establecidas. Estos reportes pueden ser: estados de pérdidas y ganancias mensuales, reportes de ventas diarias, semanales, y mensuales, resúmenes de gastos, reportes sobre compras, inventarios de mercadería, rotación de inventarios, etc.

Las desviaciones establecidas de la comparación de las previsiones con las realizaciones, pueden ser analizadas detenidamente a efecto de establecer prontamente las causas que las originaron, y determinar los pasos necesarios a efecto de corregirlas.

4.La investigación es otro elemento administrativo utilizado en la coordinación de las actividades detallista. La investigación en la actividad detallista se puede definir como la búsqueda organizada y el análisis de los hechos relacionados con algún problema que se suscita dentro del campo de acción de las empresas detallistas.

Los pasos principales que se deben dar para conducir la investigación son los siguientes:

1.Reconocer y definir el problema;

2.Recoger y resumir la información pertinente al problema;

3. Preparar un reporte que contenga recomendaciones para resolverlo;
4. Control para establecer que las sugerencias fueron llevadas a cabo y que los resultados fueron los más adecuados.

Dentro de la actividad detallista, se pueden señalar las principales áreas en las que se utiliza ventajosamente la investigación.²³

- 1o. Investigación sobre los consumidores;
- 2o. Proyecciones de ventas;
- 3o. Investigación sobre productos;
- 4o. Investigación mercadológica;
- 5o. Investigación publicitaria;
- 6o. Investigación de personal
- 7o. Investigación de Operaciones;
- 8o. Investigación de sistemas.

23/ Duncan J. D., Phillips C. F. Ob. Cit Pág. 759

CAPITULO XIV CONCLUSIONES.

PRIMERA:

Las empresas dedicadas al comercio detallista prestan un valioso servicio, en la distribución de bienes y servicios al consumidor.

SEGUNDA:

Los Administradores de las empresas detallistas necesitan conocer el volumen, poder de compra y características de sus clientes potenciales, así como donde viven ó transitan con el fin de que la localización del establecimiento sea de acuerdo con la idiosincracia de los mismos.

TERCERA:

Se necesita estimar la cantidad, calidad y variedad del surtido de mercadería más adecuada para los clientes.

CUARTA:

Se necesita también tener personal adecuado para facilitar la venta en el establecimiento, y saber que clase de publicidad y promoción es necesario hacer para darse a conocer ó estimular a sus clientes.

QUINTA:

Y sobre todo tener un buen sistema de control para conocer los resultados de las operaciones oportunamente y tomar decisiones adecuadas en la administración financiera de la Empresa.

SEXTA:

La administración de las empresas detallistas, requiere de la aplicación de técnicas, conocimientos, y sistemas específicos; los cuales deberán ser complementados por una abundante experiencia práctica.

SEPTIMA:

Por la importancia que éste sector empresarial tiene en el país y para beneficio y mejor preparación del futuro Profesional de la Administración de Empresas, se recomienda la conveniencia de incluir en el plan de estudios de la Facultad de Ciencias Económicas, un curso sobre Administración de la Venta al Detalle.

CAPITULO XVI

BIBLIOGRAFIA:

1. Organización de la venta al Detalle:
C.W. BARKER, I.D. ANDERSON,
J.D. BUTTERWORTH
MC. GRAW – HILL CO.
EDICION 1961
2. Venta al Detalle – Principios y Métodos:
D. DUNCAN, C. PHILLIPS
RICHARD IRWIN INC.
7a. EDICION 1967
3. Administración Detallista:
W. DAVIDSON, P. BROWN
RONALD PRESS, INC.
2a. EDICION 1960
4. Publicidad y Promoción de Ventas:
C. EDWARDS, R. BROWN
PRENTICE HALLA, INC.
EDICION 1959
5. Problemas en la Administración Detallista:
C.H. MC GREGOR, P. CHAKONAS
RICHARD IRWIN, INC.
4a. EDICION 1970
6. Principios y Prácticas de Marketing:
R. BUSKRW
HOLT, RINETTART, WINSTON, INC.
EDICION 1963.
7. Principios de Mercadotecnia:
MC-MILLAN
TOUSLEY, CLARKE,
8. Manual del Minorista:

THE NATIONAL CASH
REGISTER COMPANY
EDICION 1951.

9. Técnicas del Mercadeo Detallista:

J. W. WINGATE, E. O. SCHALLER
PRENTICE HALL, INC.
2a. EDICION 1956

10. Organización y Operación de la Empresa Detallista:

O. P. ROBINSON, J. G. ROBINSON,
M. P. MATHEWS, PRENTICE HALL, INC.
2a. EDICION 1957.

11. Administración Detallista:

F. M. JONES
RICHARD IRWIN, INC.
EDICION 1967.