

- **GESTIÓN DE COOPERATIVAS DE CONSUMO**
material para la capacitación en gestión de cooperativas de consumo

MANUAL DEL INSTRUCTOR

oficina internacional del trabajo, ginebra
© MATCOM 1978-2001

por Urban Strand



MATCOM
Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el derecho de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a. Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo.

NOTA DEL EDITOR

En este manual los cálculos relacionados con la valorización de las existencias, se realizan tomando como base los precios de venta debido a que hace más fácil el procedimiento para obtener la información necesaria, sobre todo cuando se trabaja con un gran número de artículos.

Si se estima que el curso debe ajustarse a las prácticas habituales en las cooperativas, o cuando las normas legales obligan a utilizar otro procedimiento, se recomienda adaptar las lecciones correspondientes.

INDICE

Prefacio	Página III
Cómo utilizar este manual del instructor	IV
Indice	XIII
Materia 1	Introducción
Materia 2	Economía básica
Materia 3	Gestión de existencias
Materia 4	Ventas y servicios
Materia 5	Manejo de Mercaderías
Materia 6	Cálculo de precios
Materia 7	Control de existencias
Materia 8	Control de caja
Materia 9	Resultados, informes, responsabilidades
Materia 10	Compromiso de actuación

Listado de "Elementos de estudio MATCOM" - Nota de Pedido

Prefacio

Para la capacitación del personal, gerentes y miembros de los consejos de administración de cooperativas de consumo MATCOM ha producido los siguientes materiales:

- una serie de folletos, titulados "Elementos de estudio MATCOM", cuyo propósito es que los alumnos estudien los respectivos temas independientemente (ver la lista al final de este manual);
- el programa de capacitación descrito en este manual, concebido como un curso básico para la formación de supervisores y gerentes de cooperativas de consumo.

Para obtener información adicional sobre el material de capacitación de MATCOM, se ruega dirigirse a:

Proyecto MATCOM
Servicio de Cooperativas
Oficina Internacional del Trabajo
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

COMO UTILIZAR ESTE MANUAL DEL INSTRUCTOR1. Grupo objetivo

El propósito de este manual del instructor es facilitar la capacitación básica de toda persona responsable de la gestión diaria de una tienda cooperativa. También puede ser útil para posibles gerentes (dependientes y otros empleados con experiencia laboral práctica en el sector de distribución). El curso puede ser modificado con el fin de ajustarlo a las necesidades específicas de capacitación de otros interesados, por ejemplo los miembros de consejos de administración de cooperativas de consumo.

2. Objetivo

El objetivo de este programa es capacitar a los participantes para planificar y llevar a cabo las operaciones básicas de una tienda cooperativa.

En particular, este curso debe ayudar a los participantes a:

- comprender los objetivos básicos de una cooperativa y formular objetivos razonables para la misma;
- comprender la economía básica de una cooperativa de consumo, la necesidad y empleo del capital circulante y de los excedentes bruto y neto;
- seleccionar y mantener un adecuado surtido de mercaderías;
- ofrecer servicios y practicar una técnica de ventas apropiada para una cooperativa de consumo;
- manipular y exhibir las mercaderías de forma adecuada, dando instrucciones apropiadas al personal para el cumplimiento de estas tareas;
- adoptar una política de fijación de precios, determinando los márgenes requeridos y calculando los precios de venta;
- adoptar y mantener un sistema adecuado de control de existencias, minimizando las mermas;
- adoptar y mantener un sistema apropiado de control de caja;

- preparar presupuestos e informes de resultados, realizando controles periódicos para verificar el logro de los objetivos propuestos.

3. Uso

El curso que se desarrolla en este manual puede utilizarse para dictar un curso especializado sobre la gestión de comercios minoristas. El programa completo (o ciertas lecciones del mismo) puede también incorporarse a un programa de capacitación más amplio sobre gestión de cooperativas.

4. Duración

La totalidad del programa aquí detallado comprende 29 lecciones, y la duración de cada una de ellas varía entre 1 y 3 horas. El programa completo requiere entre 40 - 50 horas o sea de 6 a 8 días, dependiendo de la capacidad y la experiencia de los participantes y de las horas diarias dedicadas al mismo. Es posible que la duración del programa se extienda. Cada instructor debe decidir la duración apropiada de acuerdo con las condiciones locales. También se recomienda agregar de medio día a un día entero para llevar a cabo visitas de estudio.

También es posible dividir el programa en dos o más seminarios de menor duración.

5. Enfoque y métodos de capacitación

Al finalizar este curso, los participantes deben ser capaces, al regresar a su trabajo, de mostrar resultados concretos en lo que se refiere a una mejor gestión comercial. Para lograrlo, en este programa se ha adoptado un enfoque de aprendizaje sumamente activo mediante el empleo de métodos de aprendizaje "participativo" y la incorporación de un "compromiso de actuación".

Los participantes no estudiarán la labor de gestión de una manera general y pasiva, sino que los problemas específicos cotidianos que implica la gestión se considerarán, en la medida posible, de manera

realista por medio de estudios de casos concretos y otros ejercicios encaminados a la solución de problemas. Los participantes (que trabajarán individualmente y en grupos) aprenderán resolviendo esos problemas con la necesaria asistencia y orientación del instructor, cuya actuación será la de alguien que "facilita" el aprendizaje más bien que la de un profesor que dicta un curso formal.

Todo participante puede ofrecer ideas y sugerencias que serán de utilidad para otros participantes. El material preparado para este curso tiene por finalidad estimular a cada participante para que contribuya en la mayor medida posible utilizando sus propias nociones y experiencias, de manera que todos los participantes, al terminar el curso, puedan beneficiarse del cúmulo de conocimientos que cada uno ha aportado al programa.

Este tipo de aprendizaje compartido es, en realidad, casi siempre más importante que las enseñanzas que el instructor o el material didáctico mismos puedan impartir. Aunque la labor del instructor se limite a conseguir que cada participante enseñe lo que ya sabe y aprenda lo que los demás le enseñan, ya se habrá conseguido un éxito considerable. Recuérdese que el conocimiento es como el fuego: quien lo posee puede compartirlo con otros sin perderlo él mismo. El instructor debe considerar a cada participante como una fuente de ideas y sugerencias tan valiosas, cuando menos, como las del instructor mismo. Por eso, este material de capacitación se ha concebido como una ayuda para que el instructor "extraiga" tales aportaciones de los participantes.

El "compromiso de actuación" que se contrae al término del curso servirá como vínculo entre las tareas realizadas durante el curso y el trabajo real de los participantes en sus cooperativas y ayudará a éstos a hallar soluciones concretas y satisfactorias para los problemas específicos que se les presenten durante dicho trabajo profesional.

6. Estructura

El programa está dividido en diez MATERIAS, cada una de las cuales se estudia en varias LECCIONES (véase el índice en la página XIII).

Para cada lección se facilita, según los casos, el siguiente material:

- una guía para el instructor (páginas amarillas) en la que se indica el objetivo de la lección, se da una estimación del tiempo necesario y se traza un "plan" global para la lección, que incluye instrucciones sobre la manera de dirigirla;
- modelos de impresos (páginas blancas) con todos los ejercicios, estudios de casos concretos, formularios, etc. que deben reproducirse y distribuirse a los participantes.

7. Adaptación del programa

Antes de "utilizar" el programa en una situación real de capacitación puede resultar necesario adaptarlo. Esto puede hacerse de la siguiente forma:

El instructor debe leer el programa completa y detenidamente y decidir a continuación si:

- el programa puede aplicarse tal como está;
- sólo deben utilizarse algunas materias o lecciones;
- deben añadirse nuevas materias o lecciones.

La decisión dependerá de las necesidades de capacitación de los participantes y de los medios de que disponga el instructor.

El instructor debe: leer íntegra y cuidadosamente el texto de las lecciones que haya decidido utilizar; comprobar las modificaciones necesarias a fin de incluir las monedas, nombres, cultivos, etc. usados localmente. Esta adaptación ayudará a los participantes a identificarse más fácilmente con los personajes y situaciones descritos en las páginas blancas, y aumentará considerablemente el impacto y la efectividad del programa de capacitación.

El instructor no debe considerar este manual como un libro que contiene las únicas respuestas y soluciones acertadas. No es sino una colección de sugerencias e ideas que el instructor debe adaptar, modificar, utilizar o rechazar según su buen juicio. La mejor

prueba de que el instructor hace un uso satisfactorio del manual es el número de cambios, adiciones y modificaciones que introduzca en el texto.

8. Preparación del material auxiliar de capacitación

El material que se distribuye a los participantes (páginas blancas) constituye una parte importante de este programa de capacitación. Se puede reproducir a partir de los originales incluidos en la carpeta, una vez efectuadas las adaptaciones necesarias. Puede reproducirse mediante cualquier procedimiento disponible: multicopiadora, impresión offset, fotocopia.

El único elemento de equipo de capacitación absolutamente imprescindible es un pizarrón.

En las guías para las lecciones se incluyen algunas sugerencias sobre medios visuales auxiliares. Si se dispone de un retroproyector (overhead projector) o de rotafolios (flipcharts), el instructor debe preparar de antemano la utilización de los mismos. Si no se dispone de tales medios siempre cabe recurrir al pizarrón.

9. Preparación del instructor

Algunos instructores quizás estimen que un material didáctico de este tipo sólo exige unos minutos de preparación para cada lección. Pero esto no es así.

Usted debe realizar todas las operaciones descritas a continuación antes de iniciar la labor de instrucción basada total o parcialmente en este material:

- a. Léase cada lección cuidadosamente para tener la seguridad de que comprende bien el contenido y tiene una idea clara de lo que debe procurar que suceda durante la clase.
- b. Compruébe todos los cálculos para tener la certeza de que comprenda bien las operaciones; procure prever los errores que probablemente cometerán los participantes, así como las diferentes soluciones que puedan proponer y que pueden no ser erróneas y merecen ser consideradas.

- c. Examine cuidadosamente los estudios de casos concretos y procure prever todos los análisis y respuestas posibles que pueden presentar los participantes.
- d. Obtenga y anote en el manual mismo el mayor número posible de ejemplos locales que puedan servir para ilustrar las cuestiones que se traten en la lección.
- e. Prepare cuidadosamente un plan de la lección completa, procurando calcular aproximadamente los minutos necesarios para cada sección de la misma introduciendo las modificaciones apropiadas para ajustarse al tiempo de que se dispone. Pero no debe considerar obligatoria la duración que se sugiere al comienzo de cada lección.

10. Cómo conducir una clase participativa

Al utilizar este material didáctico, usted debe esforzarse por ajustarse a las directrices siguientes:

- a. Ubique los asientos de los participantes de manera que cada uno de ellos puede ver la cara del mayor número posible de los demás: los asientos no deben disponerse en filas de modo que los ocupantes sólo puedan ver la cara del instructor.
- b. Procure que la estructura de cada lección quede bien claramente fijada en la mente de los participantes; ajustándose a ella durante la misma o explicando las posibles divergencias, y haga otro resumen de la marcha de la lección al final de la misma.
- c. Tenga bien en cuenta todos los puntos principales que desea enseñar, sin olvidar en ningún momento que la finalidad de la enseñanza es la aplicación de lo aprendido por los participantes a su propio trabajo profesional.
- d. Aplique cierta flexibilidad, sin ajustarse estrictamente al material del manual e introduciendo cambios en los enfoques en función de lo que puedan sugerir los propios participantes.
- e. Siempre que sea posible, evite dictaminar a los participantes cómo son o deben ser las cosas. En una buena lección, mediante hábiles preguntas se consigue que ellos mismos deduzcan las respuestas o soluciones.

- f. Cuando no consiga que los participantes deduzcan las respuestas adecuadas, debe considerar que no es culpa de ellos sino la suya. Debe persistir interrogando de distintas maneras, ofreciendo pistas, etc., y únicamente indicando la solución cuando hayan fallado todos los demás métodos.
- g. El silencio es un arma. Si nadie contesta a una pregunta, espere 20 ó 30 segundos hasta que, para romper el silencio, alguien aventure una respuesta.
- h. Evite, en la medida de lo posible, hablar demasiado. Las sugerencias y discusiones de los participantes deben ocupar las tres cuartas partes del tiempo de la lección: usted debe limitarse a preguntar, escuchar y dirigir la discusión, en vez de hablar usted mismo. (Cuanto más hable más revela su propia inseguridad e ignorancia de la materia, pues indica que no se arriesga a que le hagan preguntas u observaciones a las que no pueda contestar).
- i. Nunca ridiculice una respuesta o sugerencia de un participante: siempre podrá encontrar algún aspecto valioso en las mismas, e incluso el simple hecho de que se hayan propuesto, merece alabanza.
- j. Si usted no puede responder a una pregunta de un participante o comentar sobre una sugerencia (e incluso cuando pueda hacerlo), debe pedir a otro participante que responda o comente la pregunta o sugerencia. El instructor no es una fuente de conocimientos sino alguien que facilita la obtención de los mismos.
- k. Siempre que sea posible debe escribir en el pizarrón las mismas palabras que han usado los participantes, no las que aparecen en el manual, aunque sean más precisas.
- l. Usted debe estar dispuesto a actuar como "abogado del diablo" pues, por lo general, no hay soluciones enteramente acertadas o erróneas para los problemas de gestión, y los participantes deben conocer los dos aspectos de cada cuestión.
- m. Si los participantes parecen seguir una dirección muy diferente de la que se sugiere en el material del manual, usted no debe oponerse abiertamente a ello, ya que tal nueva orientación puede ser tan útil o más de la que del material.

- n. Estimule a hablar a los silenciosos y, cuando sea necesario, imponga silencio a los que hablen demasiado.
- o. Cersiórese de que todos comprenden lo que sucede en la clase. Evite que la discusión sea monopolizada por los que comprenden de lo que se trata.
- p. Usted debe ser dinámico, animado y activo. Debe moverse, pasearse por la sala de clase y, en general, procurar mediante tal actividad física que todos los participantes se mantengan interesados.

11. Actividades previas al curso

Junto con la promoción del curso debe distribuirse a los potenciales participantes el cuestionario previo de la lección 1.1. Una vez recogidos los cuestionarios, deben ser analizados, identificando las áreas de problemas y experiencias relevantes. Luego, se debe hacer circular esta información en el equipo de instructores.

12. Compromiso de actuación

La última lección de este curso, la 10.1, titulada "Compromiso de actuación" es muy importante ya que constituye un "puente" entre el material del curso y la realidad del trabajo de los participantes. Debe asegurarse de que quede suficiente tiempo para realizar esta lección al final del curso. Si se preve que el programa del último día terminará temprano para hacer una clausura oficial del curso, se aconseja utilizar parte del penúltimo día para la lección 10.1. Deben anotarse los compromisos de actuación para después consultarlos en el seguimiento al curso.

13. Seguimiento y evaluación

Comuníquese con cada uno de los participantes, bien en persona o por correspondencia, unos seis meses después de concluido el curso, a fin de determinar hasta qué punto aquellos consiguen aplicar lo aprendido. Si no lo han logrado, la culpa no es de ellos sino del curso. Bien puede ser que la labor de capacitación haya sido ineficaz, que los participantes no hayan sido adecuadamente seleccionados, o que usted, como instructor no haya conseguido reconocer los problemas, lo cual les ha impedido aplicar lo que aprendieron en el curso.

LISTA DE MATERIAS Y LECCIONES DEL MANUAL

MATERIAS	LECCIONES
1. INTRODUCCION	1.1 Introducción 1.2 Objetivos de una cooperativa de consumo
2. ECONOMIA BASICA	2.1 Cómo obtener un excedente 2.2 Cómo utilizar el excedente
3. EL SURTIDO	3.1 Cómo decidir la mercadería a comercializar 3.2 Cómo seleccionar un surtido de mercaderías 3.3 Abastecimiento a bajo costo 3.4 Cómo ampliar el surtido
4. VENTAS Y SERVICIO	4.1 El arte de vender en una cooperativa 4.2 Servicio 4.3 El proceso de venta
5. MANEJO DE MERCADERIAS	5.1 Reglas básicas para la exhibición de mercaderías 5.2 Exhibición en tiendas de autoservicio 5.3 Capacitación del personal para el manejo de las mercaderías
6. PRECIOS	6.1 Política de precios 6.2 Márgenes 6.3 Cálculo de los precios de venta
7. CONTROL DE EXISTENCIAS	7.1 Mermas 7.2 Control de entregas 7.3 Inventarios 7.4 Registros de existencias
8. CONTROL DE CAJA	8.1 Reglas básicas para el control de caja 8.2 Cobrar y dar cambio 8.3 Contabilidad de caja
9. RESULTADOS, INFORMES, RESPONSABILIDADES	9.1 Evaluación de una cooperativa de consumo 9.2 Control del rendimiento de la cooperativa 9.3 Presupuestos e informes comerciales 9.4 División de funciones y responsabilidades
10. COMPROMISO DE ACTUACION	10.1 Compromiso de actuación.

introducción

- 1.1 Introducción
- 1.2 Objetivos de una cooperativa de consumo

LECCION 1.1

INTRODUCCION

Objetivo: Mostrar la naturaleza y complejidad de las obligaciones de un gerente de una tienda cooperativa y la importancia de una mejor gestión empresarial; asegurarse de que todos los participantes conozcan los objetivos del curso; presentar a los participantes entre sí, y asegurarse de que todos los detalles administrativos estén en orden.

Duración: De una a dos horas.

Material: Cuestionarios preliminares contestados
Calendario y horario de las lecciones.
Lista de participantes.

Guía para el instructor:

- 1) Las palabras de apertura del curso deben ser breves y precisas y hacer referencia a los siguientes puntos:
 - la necesidad de esfuerzos cooperativos en el sector de distribución;
 - el papel de las cooperativas de consumo eficientes en el desarrollo nacional (citar ejemplos);
 - el serio problema del fracaso de cooperativas ocasionado por una gestión empresarial inapropiada;
 - el papel fundamental y las importantísimas funciones del personal y de los gerentes en este contexto.

- 2) Para ilustrar los objetivos y el contenido del curso, plantee a los participantes preguntas tales como:
 - ¿Está usted seguro de mantener un surtido de existencias apropiado?
 - ¿Está usted seguro de que los socios de su cooperativa realmente

se benefician al ser clientes de la misma? ¿Son "justos" sus precios?

- ¿Está usted seguro de que las existencias de su tienda cooperativa se "agotan" con menos frecuencia que en otros?
 - ¿Está usted seguro de que el personal de su tienda está adecuadamente capacitado para realizar su tarea?
 - ¿La gente disfruta yendo a su tienda debido a que el personal es muy agradable y con vocación de servicio?
 - ¿Está su tienda tan limpia como debe?
 - ¿Obtiene su tienda anualmente un excedente neto que proporciona capital para ampliarlo y mejorar los servicios?
- 3) Explique el calendario y el horario del curso y haga hincapié en que se requiere que los participantes aporten ideas y no se limiten simplemente a escuchar a los demás. Subraye que la gente aprende más mediante una participación activa que escuchando pasivamente.
- 4) Solicite a cada participante que resuma la formación recibida y la experiencia ya obtenida y que manifieste lo que espera obtener del curso. Si es necesario, refiérase al Cuestionario Preliminar. Identifique la capacidad particular que cada participante aporta al curso, poniendo énfasis en el hecho de que el grupo en su totalidad es una fuente extremadamente valiosa.
- 5) Explique que la finalidad del curso es mejorar la capacidad de los participantes para la gestión de sus cooperativas, no simplemente aprender teorías. Explique las características principales del "Compromiso de Actuación" incluido en este programa:
- Al finalizar el curso se espera que cada participante haya identificado al menos un problema importante en su propia cooperativa y que se comprometa a resolverlo al reintegrarse a su trabajo.
 - El último día del curso cada participante preparará, consultando con sus compañeros, "planes de acción" detallados para solucionar los problemas identificados por los participantes.

Comunique a los participantes que usted se pondrá en contacto con ellos tiempo más adelante para evaluar sus logros al poner en práctica sus planes. Dichos logros evalúan al curso en sí más bien que a los participantes.

- 6) Asegúrese de que han quedado resueltos todos los problemas administrativos. Todas las cuestiones referentes a alojamiento, pago de gastos, transporte, salas de estudio privadas y cualquiera otra información deben quedar resueltas antes de comenzar el programa.

Cuestionario Preliminar

Curso sobre: GESTION DE COOPERATIVAS DE CONSUMO

Nombre del participante: _____

Sociedad Cooperativa: _____

Breve descripción de sus funciones:

Breve descripción de su cooperativa:

Cantidad de empleados en la tienda: Jornada completa: _____

Media jornada: _____

Tipo de tienda: Servicio en mostrador Autoservicio

Ventas anuales: _____ Valor promedio de las existencias _____

Dimensiones: Area de ventas: _____ m² Depósito _____ m²

Otros detalles importantes de la tienda:

¿Qué es lo que más le agrada de su trabajo?

¿Qué le presenta más dificultades en su trabajo?

Complete la siguiente oración: Como resultado de asistir a este curso sobre Gestión de Cooperativas de Consumo espero estar en condiciones de:

LECCION 1.2

OBJETIVOS DE UNA COOPERATIVA DE CONSUMO

Objetivo: Al finalizar la lección, los participantes estarán en condiciones de reconocer los beneficios que los socios de una cooperativa de consumo esperan obtener de la misma, y formular un listado de metas razonables para dicha cooperativa.

Duración: Una hora.

Material: Casos breves: "Ciudad de Villahermosa", "Pueblo La Esperanza" y "Pueblo La Unión".

Guía para el instructor:

- 1) Solicite a los participantes que sugieran qué pueden esperar los clientes de un buen comercio minorista. Discuta brevemente la importancia de cada sugerencia al escribirlas en el pizarrón. Incluya en la lista al menos los siguientes puntos:

EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

- un adecuado surtido de mercaderías;
- mercaderías no adulteradas y en buenas condiciones de higiene;
- precios bajos;
- pesos y medidas exactas;
- información correcta sobre calidad y uso de las mercaderías;
- mercaderías suficientes para satisfacer la demanda;
- distribución equitativa y razonable de las mercaderías en casos de escasez;
- trato afable y respetuoso por parte del personal;
- ubicación conveniente del comercio.

Deje la lista de "Expectativas de los Clientes" escrita en el pizarrón mientras dure la discusión. Al finalizar la lección, copie la

lista en un cartel y colóquelo en la sala para usarlo como referencia en las demás lecciones. (Durante todo el seminario se debe seguir este procedimiento siempre que se presente un resumen o lista de control importante. Asegúrese de que todos los participantes copien dichas listas y que las guarden junto con sus apuntes y demás notas en sus carpetas como material de referencia).

Solicite a los participantes que señalen las tres expectativas más importantes de la lista y conceda unos minutos para que realicen la selección correspondiente; luego llame a votación y anote los resultados en el pizarrón.

Obviamente, no hay una respuesta correcta. Señale que el propósito del ejercicio es considerar la venta minorista desde el punto de vista del comprador. Pregunte por qué razones en ocasiones es positivo que el personal de la tienda trate de identificarse con el cliente. Intente inferir sugerencias tales como:

- La tienda pertenece a los socios/clientes y ha sido creado para su beneficio y no para el del personal.
- No es probable que personal que dedica más tiempo a pensar en su situación laboral que en los verdaderos propósitos de la cooperativa satisfaga las expectativas de los socios.

Resuma los comentarios de los participante. Subraye que toda cooperativa tiene su razón de ser y que la gerencia y el personal cumplirán mejor sus funciones si tienen eso siempre presente.

- 2) Distribuya copias de los casos. Solicite a los participantes que lean el caso "Ciudad de Villahermosa" y que luego sugieran posibles razones para instalar una cooperativa en dicha ciudad.

El caso puede ser analizado mediante un corto debate en que se consideran los siguientes puntos:

- a) ¿Cuáles son las expectativas de los clientes que el comercio actual no satisface?
- b) ¿Cuáles son los problemas que afectan más a esa población?

- c) ¿Qué servicios debe ofrecer la nueva cooperativa para satisfacer más a esta gente?
- d) ¿Cuáles son las expectativas de los clientes que una nueva cooperativa debe satisfacer en primer lugar?

Haga referencia a las "Expectativas" listadas en el pizarrón. Recuerde a los participantes que no es probable que una cooperativa disponga inmediatamente de los recursos financieros y otros que se requieren para satisfacer todas las demandas, razón por la cual debe determinar sus prioridades.

- En este ejemplo, es posible que la nueva cooperativa tenga que elegir entre garantizar la distribución justa de productos alimenticios básicos o bajar el precio de los artículos cuyo precio no está controlado.
- Es posible que los participantes deseen incluir como objetivos la participación de los socios en el control democrático de la cooperativa, la distribución a los socios de un porcentaje del excedente, u otros elementos del principio cooperativo. Aclare que tales principios básicos no son objetivos desde el punto de vista de las expectativas de los clientes, sino más bien medios de satisfacer sus necesidades básicas.

3) Solicite a los participantes que lean el caso "Pueblo La Esperanza" y guíe un debate similar al anterior.

- Obviamente, la principal razón para instalar una cooperativa en el pueblo La Esperanza es la actual escasez de comercios minoristas. Ningún comerciante particular se ha interesado en instalar un negocio; si los pobladores desean uno, deben instalarlo ellos mismos. Una pequeña sociedad cooperativa debe ser capaz de satisfacer sus necesidades básicas.

4) Analice el tercer caso: "Pueblo La Unión".

- La competencia existente entre los dos comercios de la Unión ha mantenido los servicios y precio en un nivel aceptable. Al

cesar la competencia, los pobladores han sido explotados por el único comerciante que permaneció en el lugar. Una cooperativa de consumo restablecería la competencia y actuaría como "regulador de precios".

- 5) Pida a los participantes que reflexionen sobre sus propias cooperativas:

¿Cuáles fueron las razones de su establecimiento? Solicite a varios participantes que describan el papel de sus cooperativas. Analice en qué medida satisfacen las expectativas de los clientes.

Ciudad de Villahermosa

Los "Almacenes Prima" son el principal comercio del ramo en la pequeña ciudad de Villahermosa. Cuenta con un extenso surtido de mercaderías, inclusive alimentos en conserva de lujo y una buena variedad de artículos para el hogar. Los precios son bastante elevados, a excepción de aquellos fijados por el gobierno para los productos alimenticios de primera necesidad.

Por lo general, los "Almacenes Prima" logran estar bien abastecidos debido a que pueden adquirir grandes cantidades de mercaderías cuando están disponibles. No sucede lo mismo con los otros comercios de la ciudad, por lo que a menudo éstos tienen problemas de desabastecimiento.

Con frecuencia, artículos de primera necesidad tales como el azúcar, la harina y el aceite comestibles sólo se pueden encontrar en "Prima", pero éste reserva mercaderías para clientes importantes, especialmente para aquéllos que pueden comprar los artículos más caros. A los clientes habituales se les dice que, desafortunadamente, tampoco allí hay azúcar o aceite.

Pueblo La Esperanza

En el pueblo La Esperanza viven unas 50 familias, constituidas en su mayoría por campesinos. En La Esperanza no hay ningún comercio, de modo tal que cuando necesitan comprar algo deben ir a Palo Alto, un pueblo más grande situado a 10 km de distancia.

Un par de campesinos viajan regularmente a Palo Alto y hacen las compras para sus vecinos siempre y cuando les abonen por adelantado y contribuyan al pago del transporte. Este arreglo funciona bastante bien, pero en ocasiones los artículos que traen los "mandaderos" no satisfacen al comprador. Por ejemplo, quizás no le gusta el aceite que han traído, o descubre que un recipiente pierde porque se rompió durante el viaje. Aun así debe aceptar las mercaderías sin reclamos; si no, la próxima vez deberá hacer las compras él mismo.

Pueblo La Unión

En el pequeño pueblo La Unión había dos comercios que ofrecían surtidos y precios razonables.

Los propietarios de uno de los comercios tuvieron que trasladarse a otro pueblo. Los pobladores observaron con disgusto que los precios del único comercio que permaneció en el pueblo aumentaban muchísimo y que la actitud del propietario había cambiado. Cuando los pobladores le presentaban reclamos, él adoptaba una postura inflexible, casi arrogante.

materia

2

economía básica

- 2.1 Cómo obtener un excedente
- 2.2 Cómo utilizar el excedente

LECCION 2.1

COMO OBTENER UN EXCEDENTE

Objetivo: Al finalizar la lección, los participantes estarán en condiciones de explicar los conceptos de "capital circulante" y "excedente bruto"; explicar la razón por la cual una cooperativa necesita obtener un excedente, e identificar los factores que determinan el monto de un excedente bruto.

Duración: De una hora a una hora y media.

Material: Glosario.
Ejercicios "Cooperativa Omega I y II".

Guía para el instructor:

- 1) Entregue el "Glosario" a los participantes y explique que éste contiene los términos más comunes que se emplean en comercios minoristas. No deben estudiarlos en este momento; los términos se explicarán durante el curso. El glosario se utilizará como material de referencia. (Nota: Debido a que el uso y definición de estos términos varía de unos países a otros, se recomienda adaptar el glosario de acuerdo a la terminología usada en el área de los participantes antes de reproducirlo y distribuirlo a éstos).
- 2) Pregunte a los participantes de qué manera emplean sus tiendas cooperativas el dinero que reciben en pago de las mercaderías. Escriba una lista de respuestas en el pizarrón. Indudablemente, una sugerencia será "la compra de existencias". Analice la razón por la cual la compra de más mercaderías es el punto más importante de la lista.
 - Obviamente, la finalidad básica de toda tienda cooperativa es proveer mercaderías. Si no se reponen continuamente las existencias, los socios no pueden comprar lo que necesitan, y la tienda se perjudica.

Explique que el capital que se necesita para mantener las existencias se denomina capital circulante. Esto hace posible que la tienda "trabaje", a que permite la compra y venta de mercaderías.

Señale que el capital circulante siempre debe "permanecer y trabajar" en la tienda. A veces el capital está representado por amplias existencias, y otras veces por el pago que se recibe al vender dichas mercaderías. En ese caso, el dinero obtenido de las ventas se invierte inmediatamente en la reposición de existencias.

- 3) Pregunte a los participantes de qué manera sus cooperativas pueden abonar los otros gastos listados en el pizarrón (salarios, alquiler, seguros, material de oficina, etc.).
 - Deben vender sus mercaderías a un precio más elevado que el precio de costo. Esta diferencia, llamada margen, entre el precio de costo y el precio de venta proporciona una ganancia que puede ser empleada para abonar los gastos operativos de la tienda. Comúnmente, en una cooperativa esta ganancia se denomina excedente bruto. En una cooperativa de consumo no existe el propósito de obtener una "ganancia" para alguien en particular.

- 4) Pregunte a los participantes qué sucedería si el excedente bruto (el margen) no fuese suficiente para cubrir los gastos operativos y el gerente emplease parte del capital circulante para este fin.
 - Si disminuye el capital circulante, lógicamente también disminuirán las existencias. El menor volumen y variedad de las mismas probablemente conduzca a una disminución de las ventas y, a su vez, a un menor excedente bruto; en consecuencia habrá menos dinero para pagar los gastos. El negocio entraría en un círculo vicioso y eso por lo general es el comienzo del fin.

- 5) Distribuya copias del ejercicio "Cooperativa Omega - 1". (Si adapta el ejercicio a las condiciones locales, tenga en cuenta que se deben seleccionar cifras que faciliten los cálculos y permitan conclusiones obvias).

Pida a cada participante que calcule las ventas totales y el excedente bruto. Al cabo de 5 ó 10 minutos, pida los resultados y escriba las respuestas correctas en el pizarrón:

Ventas	\$ 1 075
Costo de mercaderías vendidas	<u>\$ 1 000</u>
Excedente bruto	\$ 75

- 6) Aclare a los participantes que la cooperativa demorará un mes para vender todas las existencias; por lo tanto, el excedente de \$75 se obtendrá en un mes. Pregunte a que monto ascendería dicho excedente si el gerente dispusiese el doble del dinero (es decir, un capital circulante de \$2 000), y si fuera posible vender todas las mercaderías con el mismo margen en el lapso de un mes.

- Obviamente, el excedente ascendería al doble, es decir \$150.

Subraye que el excedente bruto depende de las ventas y que éstas dependen de la magnitud del capital circulante.

- 7) Solicite a los participantes que supongan nuevamente que el gerente cuenta con un capital circulante de sólo \$1 000. En ese caso, ¿qué podría hacer para duplicar el excedente bruto a \$150?

Los participantes pueden sugerir lo siguiente:

- duplicar el margen;
- disminuir el costo de las mercaderías.

Más adelante se discutirán estas posibilidades. Pregunte si existe otra forma de incrementar las ventas y el excedente bruto sin aumentar el capital circulante. Trate de obtener la siguiente respuesta:

- aumentar la rotación de existencias, o sea la rapidez con que se vende la mercadería y se reponen las existencias.

Asegúrese de que todos los participantes comprendan el significado de "rotación de existencias"; una tienda que vende sus existencias rápidamente tiene un alto índice de rotación de existencias mientras que, un comercio que mantiene las mercaderías durante un tiempo más prolongado tiene un bajo índice de rotación de existencias.

Por ejemplo:

- Si las existencias se agotan en un mes, el excedente bruto es de \$75 en un mes; si se agotan en dos semanas, el excedente bruto es de \$75 en dos semanas. Entonces el gerente compra nuevas

existencias, las vende en dos semanas y otra vez obtiene un excedente de \$75. Al rotar las existencias dos veces en el mismo mes, duplicó su excedente bruto invirtiendo el mismo capital circulante \$1 000.

Recuerde a los participantes que el excedente bruto depende de las ventas. Anteriormente hemos visto que las ventas dependen del capital circulante; ahora vemos que el índice de rotación también es importante. Escriba estos puntos en el pizarrón.

Subraye que en la práctica las existencias nunca se "agotan", como se supone en los anteriores ejemplos simplificados. En realidad, se reponen continuamente y no es siempre fácil darse cuenta del ritmo de la rotación de existencias.

Controle cuántos participantes saben cuál es el índice de rotación de existencias de sus tiendas cooperativas. Solicite a uno de ellos que demuestre cómo se calcula. Esto se debe realizar como se indica a continuación, aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Valor promedio de las existencias}} = \text{Índice de rotación de existencias}$$

Primero se debe calcular el valor promedio de las existencias. Suponga que tres inventarios sucesivos han dado los siguientes resultados:

Existencias al 31 de marzo	\$ 24 500	
Existencias al 30 de junio	\$ 21 500	
Existencias al 31 de septiembre	<u>\$ 26 000</u>	
	\$ 72 000	
Valor <u>promedio</u> de las existencias:	<u>\$ 72 000</u>	= \$24 000
	3	

Suponga que las ventas de un año ascendieron a \$408 000. Ahora se puede aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de existencias: } \frac{\$408\ 000}{\$ 24\ 000} = 17 \text{ veces por año}$$

- 8) Distribuya copias del ejercicio "Cooperativa Omega - 11" (Los participantes también necesitarán la parte 1 con los cálculos ya realizados). Este ejercicio revela otros factores que afectan la magnitud del excedente bruto.

Caso A

En una discusión en la clase trate de inferir la siguiente respuesta para el caso A:

- Debido al costo del material de empaçado, el costo total del azúcar se incrementa a razón de $100 \times \$ 0.20 = \$ 20$. Este aumento del costo de la mercadería significa que el excedente bruto disminuirá en \$20.

Pida a los participantes que resuelvan individualmente los casos B a E. Conceda entre cinco y diez minutos para que efectúen los cálculos; luego solicite las respuestas, analice los casos, y escriba en el pizarrón los factores que influyen en el excedente bruto.

Caso B

El excedente bruto disminuirá en \$10 porque ha aumentado el costo de las mercaderías (se debió pagar el transporte de las mismas).

Caso C

El excedente bruto disminuyó en \$55 porque hubo una pérdida de 20 kg de harina ($20 \times \$2.75 = \55). Explique que una pérdida de este tipo, en la que las mercaderías desaparecen sin haber sido abonadas, se denomina merma.

Caso D

El excedente bruto aumentó en \$8 porque el margen se aumentó de 50 a 70 centavos ($40 \times \$0.20 = \$ 8$).

Caso E

El excedente bruto aumentó \$2.50 porque el excedente obtenido en una bolsa de arroz es de \$12.50 mientras que el excedente obtenido en una caja de margarina es de sólo \$10. Demuestre que el margen que deja el arroz es mayor:

$$\frac{\$ 12.50}{\$ 112.50} \times 100 = 11$$

y el que deja la margarina:

$$\frac{\$ 20}{\$ 220} \times 100 = 9\%$$

(Aproveche esta oportunidad para recordar a los participantes que el margen, o excedente bruto, siempre se expresa como un porcentaje de las ventas).

- 9) Concluya pidiendo a un participante que resuma lo aprendido en esta lección acerca de los factores que afectan la magnitud del excedente bruto. Los puntos que se indican a continuación son de gran importancia. Escríbalos en un cartel y solicite a los participantes que los copien.

EL EXCEDENTE BRUTO (MARGEN) es la diferencia entre las VENTAS y el COSTO DE LAS MERCADERIAS.

INGRESOS OBTENIDOS EN LA VENTA DE MERCADERIAS	
- COSTO DE MERCADERIAS VENDIDAS	
- COSTO DE MERCADERIAS PERDIDAS (MERMAS)	
= EXCEDENTE BRUTO (o MARGEN)	

LOS INGRESOS OBTENIDOS EN LA VENTA DE MERCADERIAS dependen de:

La magnitud del CAPITAL CIRCULANTE
 el INDICE DE ROTACION DE VENTAS
 los PRECIOS DE VENTA

EL COSTO DE LAS MERCADERIAS depende de:

los PRECIOS DE COSTO
 los GASTOS DE TRANSPORTE
 los GASTOS DE EMPACADO

G L O S A R I O

Algunos términos de la economía minorista y cooperativa con sus definiciones. (Entre paréntesis se indican términos sinónimos que se utilizan en diversos países).

Abastecimiento	Adquisición (generalmente mediante compra a un mayorista) de los artículos del surtido que una tienda ofrece a sus clientes. (Aprovisionamiento, suministro).
Bonificación	Cuando una cooperativa obtiene un excedente neto total suficiente, parte del mismo se puede reembolsar a los socios en proporción a las compras realizadas por cada uno. (Prima, dividendo por compras).
Capital circulante	El dinero disponible para la compra de mercaderías, más el valor de las existencias. (Capital de trabajo, fondo de operaciones).
Coefficiente de sobreprecio	Número por el que se multiplica el precio de costo para calcular el precio de venta. (Coeficiente de recargo).
Costos generales	Los costos (gastos) generales del negocio, excluidos los costos de compra de las mercaderías. Por ejemplo: Alquileres, salarios, seguros, agua y electricidad, mantenimiento, etc. (Gastos operativos, de operación, corrientes).
Depreciación	Pérdida del valor del activo fijo (inmuebles, maquinaria, equipo, vehículos, etc.) con el paso del tiempo. El costo de ese capital fijo se divide por un número determinado de años y el cupo anual se descuenta del excedente bruto, al igual que los demás gastos.
Excedente bruto	Los ingresos obtenidos de las ventas de las mercaderías, menos el costo de las mismas y de las mermas. (Ganancia bruta, beneficio bruto, utilidad bruta).
Excedente neto	Lo que queda del excedente bruto después de haber descontado los costos generales. (Superávit (déficit), beneficios, ganancia (pérdida)).

Existencias	Mercaderías existentes en un comercio para su venta a los clientes. (Género, "stock").
Fletes	Los gastos que implica el transporte de las mercaderías hasta el local de la cooperativa para su venta. (Costos de transporte).
Índice de rotación de existencias.	Medida de la rapidez con que se vende la mercadería. Indica el número de veces que se venden las existencias promedio en un determinado período. Es la razón entre el total de las ventas y el valor de las existencias promedio en ese determinado período. Fórmula:
	$\text{Índice de rotación de existencias} = \frac{\text{Total de las ventas}}{\text{Valor promedio de las existencias}}$
	(Índice de reposición, movimiento comercial).
Inventario	Lista de las mercaderías existentes en un comercio en un determinado momento, con indicación de su valor.
Margen	Diferencia entre el precio de costo y el de venta de una mercadería. El margen puede expresarse como un porcentaje del precio de venta.
Merma	Valor de las mercaderías que se averían, pierden o "desaparecen" por razones desconocidas y sin ser abonadas. Las mermas puede expresarse como un porcentaje de las ventas.
Pedido	Encargo de mercaderías a un mayorista para abastecer un comercio o reponer los productos vendidos, conservando así las existencias a un determinado nivel. (Orden de compra).
Precio de costo	El precio que el minorista debe pagar al mayorista, más los gastos de flete.
Precio de venta	El precio de costo más el sobreprecio. Es el precio que pagan los compradores por los artículos en un comercio minorista.
Reposición de existencias	Adquisición de la cantidad de mercaderías necesaria para mantener las existencias a un nivel dado. (Reabastecimiento, reaprovisionamiento).

Rotación de existencias	Rapidez con que se venden las existencias de un artículo o del entero surtido de un comercio. La frecuencia de reposición de existencias depende del índice de rotación. (Ritmo de ventas, movimiento comercial).
Sobreprecio	La cantidad que se suma al precio de costo de una mercadería para establecer el precio de venta al público. Puede expresarse como un porcentaje del precio de costo. (Recargo, incremento de precio, complemento de precio).
Surtido	Conjunto de todas las variedades y tipos de artículos que un comercio ofrece a sus clientes. (Lista, catálogo de artículos).
Volumen de ventas	El valor de las ventas realizadas en un tiempo determinado.

Cooperativa Omega - I

Usted es el gerente de la Cooperativa Omega y va a la Central Cooperativa Mayorista a comprar existencias según se indica a continuación:

Compras

Harina de maíz, bolsas de 50 kg.	2 bolsas	c/u 150.00	\$300.00
Pescado en aceite, caja de 50 latas	1 caja	c/u 100.00	\$100.00
Harina de trigo, bolsas de 50 kg.	3 bolsas	c/u 125.00	\$375.00
Margarina, latas de 500 g, cajas de 20 latas	2 cajas	c/u 100.00	\$200.00
Gastos de transporte			\$ 25.00

Precios de venta

Harina de maíz	por kg.	\$ 3.30
Pescado en aceite	por lata	\$ 2.25
Harina de trigo	por kg.	\$ 2.75
Margarina	por lata	\$ 5.50

Complete el siguiente cálculo para ver cuánto dinero se obtendrá al vender todas las mercaderías.

Ventas

Harina de maíz	2 x 50 = 100 kg.	c/u \$3.30	\$330.00
Pescado en aceite	1 x 50 = 50 latas	c/u	
Harina de trigo			
Margarina			
Total			

¿Cuánto ganará la Cooperativa por la venta de todas estas mercaderías?

Ventas	\$
Costo de mercaderías	\$ _____
Excedente bruto	\$

Cooperativa Omega - II

Calcule en qué medida cambia el excedente bruto debido a cada uno de las siguientes circunstancias:

- A. Usted decide empacar el maíz. Cada bolsa de papel tiene una capacidad de 1 kg y cuesta 20 centavos. Usted no se las cobra a los clientes.
- B. Usted no recibe el pescado inmediatamente. Al día siguiente envía un hombre a buscar la caja, a quien le paga \$ 10 por llevarla al negocio.
- C. Aunque nadie se dio cuenta, se presentaron los siguientes inconvenientes con respecto a la harina de trigo:
- Las bolsas que envió el mayorista no contenían el peso debido.
 - El dependiente de la cooperativa era muy generoso y por lo general obsequiaba un pequeño "sobrepeso" a los clientes que compraban harina de trigo.

Por estas razones, la cooperativa recibió el pago de sólo 130 kg, a pesar de haber abonado al mayorista 150 kg.

- D. El precio de venta de las latas de margarina se aumentó a \$5.70. La totalidad de las existencias se vendió a este nuevo precio.
- E. Usted cambió la orden de compra al mayorista. Compró sólo una caja de margarina, y en lugar de la otra caja compró una segunda caja de pescado. (La margarina se vendió a \$5.50 la lata, y no hubo gastos extras de transporte del pescado).

LECCION 2.2COMO UTILIZAR EL EXCEDENTE

Objetivo: Al finalizar la lección, los participantes estarán en condiciones de explicar cuáles son los gastos que se cubren con el excedente, la necesidad de obtener un excedente neto, y las formas de incrementarlo.

Duración: De una a una hora y media.

Material: Ejercicios: "Gastos generales mensuales de una tienda"
"Inflación"

Guía para el instructor:

- 1) Divida a la clase en grupos de dos o tres participantes, agrupando a aquellos que trabajan en la misma tienda o región. Distribuya el ejercicio "Gastos generales mensuales de una tienda" y solicite que calculen los gastos según se ha indicado. Deben emplear cifras pertenecientes a una tienda donde trabaje al menos uno de los miembros del grupo.

Cuando estén listos los grupos, solicite que anoten las ventas mensuales promedio de la tienda. Emplee la tabla que se encuentra en el reverso de la hoja del ejercicio. Si no saben a cuánto asciende esa cifra, solicíteles que estimen cuánto se vende en un día normal y que multipliquen dicha cifra por la cantidad de días que trabaja la tienda en un mes (por lo general 25).

Subraye que el margen promedio en un comercio minorista varía entre el 8% y el 10% de las ventas. (Adapte esta cifra a las condiciones locales). Muestre cómo se calcula el excedente bruto en una venta mensual de \$20 000.

a) si el margen es del 10%:
$$\frac{10 \times \$ 20\ 000}{100} = \$ 2\ 000$$

b) si el margen es del 8%.
$$\frac{8 \times \$ 20\ 000}{100} = \$ 1\ 600$$

Diga a los participantes que calculen el excedente bruto de la tienda al cual se hace referencia en el ejercicio, siendo el margen del 10% (ejemplo a). Luego pídale que resten de dicho excedente bruto los gastos generales mensuales estimados de operación de la tienda. Explique que la diferencia se denomina excedente neto. Si los gastos superan el excedente bruto, hay pérdida. Pregunte a cada grupo si ha obtenido un excedente neto o una pérdida.

Pida a los grupos que calculen el excedente bruto siendo el margen del 8% (ejemplo b). Nuevamente, averigüe qué grupos han obtenido un excedente neto o una pérdida luego de haber restado los gastos generales.

Resuma haciendo hincapié en que el excedente bruto debe ser lo suficientemente elevado para cubrir los gastos generales.

2) Divida la clase en nuevos grupos de cuatro a seis participantes.

Refiérase a los cálculos que acaban de efectuar y solicíteles que analicen varias formas de convertir una pérdida en un excedente neto o de incrementar un excedente neto bajo. Deben poder explicar la viabilidad de sus sugerencias. Conceda un máximo de 20 minutos para las discusiones en el seno de los distintos grupos.

Convoque nuevamente la clase y solicite sugerencias a cada grupo. Escriba cada método en el pizarrón (o directamente en un cartel) y analice su viabilidad. Los métodos que se brindan a continuación deben incluirse en la lista y analizarse.

Para incrementar el excedente neto

- Vender más mercaderías aumentando el ritmo de ventas, ampliando el surtido, ofreciendo mejor servicio, intensificando la promoción de ventas, etc. No se debe olvidar el hecho de que dichos esfuerzos para incrementar las ventas tienden a ocasionar gastos extras.
- Rebajar los precios de venta, aumentado así las ventas. Este método podría ser contraproducente y empeorar la situación debido a los menores márgenes obtenidos. Para elevar el excedente será necesario un gran incremento en las ventas.

- Aumentar los precios de venta, elevando así los márgenes. Este método es útil únicamente si los precios vigentes son inferiores a los de otros comercios; de lo contrario los clientes comprarán donde ofrecen precios más bajos.
 - Vender más artículos de mucho margen, aumentando así el margen promedio. Se corre el riesgo de que disminuyan las ventas totales debido a que los artículos de mucho margen tienen por lo general un bajo índice de rotación de existencias. Es posible que no haya demanda de estos artículos.
 - Reducir el costo de la mercadería, encontrando un proveedor que ofrezca precios más bajos o utilizando un medio de transporte más económico, cesando la provisión de bolsas gratis a los clientes, etc.
 - Reducir los gastos generales, revisando atentamente todos los gastos. ¿Están directamente relacionados con la actividad comercial? ¿Qué gastos se podrían suprimir sin afectar mucho las ventas? ¿Qué tipo de gastos son los más elevados?
 - Disminuir las mermas. Este es un modo apropiado de aumentar el excedente bruto sin ocasionar gastos ni efectos negativos sobre las ventas.
- 3) Recuerde a los participantes que, en principio, una cooperativa "no tiene fines de lucro". Pregúnteles por qué una cooperativa debe obtener un excedente neto. Probablemente dirán que es necesario:
- para incrementar el capital de la cooperativa destinado a diversos fines, como:
 - aumentar el capital circulante (existencias), mejorar el local, equipos, etc. (inversiones),
 - reemplazar el capital tomado a préstamo por capital propio (saldar préstamos);
 - crear una reserva para posibles pérdidas;
 - para abonar bonificaciones a los socios en forma de:
 - bonificaciones en proporción a las compras;
 - para otorgar recompensas al personal (llevado a cabo en algunos países).

- 4) Explique que, debido a la inflación, para mantener el nivel actual de existencias será necesario un incremento del capital circulante. (Inflación es el aumento de precios promedio de los artículos de consumo en un año).

Distribuya el ejercicio "Inflación" y solicite a los participantes que efectúen los cálculos individualmente. Cuando hayan terminado pídale sus resultados. Las respuestas correctas son:

- a) $300 \times \$ 3 = \$ 900$
b) $300 \times \$ 4 = \$1\ 200$
 $\$1\ 200 - \$ 900 = \$ 300$
c) $300 \times \$ 0.30 = \$ 90$
d) $200 \times \$ 0.30 = \$ 60$ (3.30 - 3.00 = 0.30)
 $100 \times \$ 1.40 = \$ 140$ (4.40 - 3.00 = 1.40)
 $\$ 200$
e) $\$ 200 - \$ 90 = \$ 110$

Haga referencia a la pregunta b) y solicite a los participantes que sugieran cómo la cooperativa debería poder satisfacer su necesidad de un mayor capital circulante. Deben llegar a comprender que:

- aumentando el precio de venta de las existencias remanentes la cooperativa obtendrá un excedente "extra";
- el excedente "extra" no es suficiente; se necesitará más capital circulante. (Se puede lograr, por ejemplo, obteniendo un mayor excedente en otras mercaderías, o solicitando a los socios aportaciones adicionales de capital).

- 5) Resuma subrayando que para aumentar el capital circulante todo comercio - privado o cooperativo - necesita obtener un excedente neto. Al menos se debe compensar la pérdida de capital debida a la inflación y el reembolso de préstamos. Además el excedente neto es necesario para ampliar el negocio y como reserva.

En un negocio privado, el capital que queda después de atender a todos esos fines es propiedad del comerciante: es su ganancia personal. Pero la cooperativa debe emplearlo en beneficio de los socios: para abonar bonificaciones y atender a cualquiera otras finalidades de interés común determinadas en una asamblea general.

Gastos generales mensuales de un comercio

Calcule los gastos mensuales de la tienda cooperativa donde usted trabaja o de un comercio que usted conozca bien. Realice estimaciones realistas de aquellos gastos de los que no tiene conocimiento. Si un determinado gasto no se realiza todos los meses, puede calcular el gasto anual y dividirlo por doce para obtener así el gasto mensual promedio.

Nota: No se deben incluir aquí los gastos de flete ya que están comprendidos en el costo de las mercaderías.

	\$
Sueldos	_____
Aportes a la Caja de Pensiones	_____
Seguros del personal	_____
Otros gastos de personal	_____
Educación, capacitación	_____
Alquileres	_____
Mantenimiento	_____
Seguro del comercio	_____
Impuesto sobre las actividades comerciales	_____
Interés de préstamos	_____
Gastos bancarios	_____
Honorarios de contadores y auditores	_____
Franqueos	_____
Teléfono	_____
Corriente eléctrica	_____
Agua	_____
Recolección de basuras	_____
Materiales de limpieza	_____
Artículos de oficina	_____
Etiquetas de precios	_____
Carteles, letreros	_____
Publicidad	_____
Material de embalaje	_____
Gastos de viajes	_____
Invitaciones, obsequios, etc.	_____
Depreciación del activo fijo	_____
Gastos varios	_____
TOTAL	=====

Calcule el excedente (o la pérdida):

a) Ventas _____
- Costo de mercaderías _____
= Excedente bruto _____ (10%)
- Gastos generales _____
= Excedente neto _____
(o pérdida)

b) Ventas _____
- Costo de mercaderías _____
= Excedente bruto _____ (8%)
- Gastos generales _____
= Excedente neto _____
(o pérdida).

Observe que el "Costo de mercaderías" incluye tanto el costo de las mercaderías vendidas como el costo de toda mercadería perdida (mermas).

Inflación

En un país determinado el precio del azúcar fue fijado por el gobierno:

Precio de costo por kg	\$ 3.00
Precio de venta por kg	\$ 3.30

Un día se anunció un aumento de precio:

Precio de costo	\$ 4.00
Precio de venta	\$ 4.40

Una cooperativa había adquirido 300 kg de azúcar al primer precio.

- a) ¿Cuánto capital circulante se había invertido en las existencias?
- b) ¿Cuánto capital adicional se necesitará para reponer las existencias cuando se hayan agotado?

Cuando se anunció el aumento de precio quedaban 100 kg de azúcar.

- c) ¿A cuánto asciende el excedente bruto si todo el stock se vende al precio anterior al aumento?
- d) ¿A cuánto asciende el excedente bruto si se actualiza el precio del azúcar remanente?
- e) ¿A cuánto asciende el excedente "extra" obtenido por la cooperativa debido al aumento de precio?

el surtido

- 3.1 Cómo decidir la mercadería a comercializar
- 3.2 Cómo seleccionar un surtido de mercaderías
- 3.3 Abastecimiento a bajo costo
- 3.4 Cómo ampliar el surtido

LECCION 3.1COMO DECIDIR LA MERCADERIA A COMERCIALIZAR

Objetivo: Al finalizar la lección, los participantes estarán en condiciones de determinar los principales tipos de mercaderías que debe comercializar una tienda cooperativa.

Duración: De una hora y media a dos horas.

Material: Estudio de caso: "Surtido de mercaderías".

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes el objetivo básico de una cooperativa de consumo: abastecer de mercaderías a sus socios.

Analice las implicaciones de ese objetivo: ¿Debe abastecerse una cooperativa de todo lo que sus socios podrían desear comprar? Pregunte a los participantes por qué no es así. Probablemente mencionarán:

- Falta de fondos: La cooperativa no cuenta con el dinero necesario para comprar todo.
- Abastecimiento limitado: Los productores o mayoristas pueden no suministrar algunos artículos.
- Insuficiente almacenaje: La tienda tiene poco espacio para almacenar y exhibir las mercaderías.
- Falta de equipamiento: Algunas mercaderías pueden requerir un equipamiento especial tal como refrigeradores o congeladores.

Recalque la conclusión obvia: es imposible que una cooperativa venda toda clase de mercaderías. Debe hacerse una selección.

- 2) Divida la clase en grupos de aproximadamente cinco participantes y distribuya el estudio de caso "Surtido de mercaderías". Conceda un máximo de 30 minutos para analizar el caso y completar la tarea.

Solicite a un representante de cada grupo que elabore una lista de respuestas a las preguntas a) y b).

Como demostración use una de las listas de mercaderías, preferentemente la más variada. Diga al grupo que confeccionó la lista que va a actuar como el Consejo de Administración de una cooperativa. Su tarea es convencer a los demás - que representan a los socios de la cooperativa - de que su lista presenta la mejor selección. A los 15 minutos aproximadamente, dé por concluido el debate aunque los socios y el Consejo no hayan llegado a un acuerdo.

Concluya la discusión explicando que toda cooperativa de consumo debe seleccionar su surtido teniendo en cuenta los intereses de los socios.

3) Explique a los participantes que un método de identificar las mercaderías que brindan un mayor beneficio consiste en clasificarlas de acuerdo con;

- el grado en que las desea el público (demanda)
- el grado de disponibilidad (facilidad de abastecimiento)

Tres grados de cada aspecto son suficientes:

Demanda

- Mucha (las mercaderías más necesarias o compradas con mayor frecuencia).
- Regular
- Poca (sólo requeridas por pocos socios, y compradas con poca frecuencia).

Disponibilidad

- Desfavorable ("mercaderías problemáticas" que no siempre se consiguen, de precios muy elevados, o de mala calidad en otros comercios).
- Regular

- Favorable (mercaderías que se encuentran disponibles para los consumidores a precios justos).

Muestre como se podría aplicar dicho sistema de clasificación en el caso de la Cooperativa de Guamaná. Bosqueje una tabla en el pizarrón/retroproyector según se ilustra a continuación y brevemente evalúe el grado de demanda y de disponibilidad de los distintos tipos de mercaderías. Un resultado posible es el siguiente:

	Demanda	Disponibilidad
Frutas y verduras	Regular	Regular
Pan	Mucha	Desfavorable
Carne	Mucha	Regular
Productos alimenticios básicos	Mucha	Regular
Productos lácteos	Regular	Desfavorable
Alimentos enlatados	Regular	Regular
Bebidas	Regular	Regular
Cigarrillos	Regular	Favorable
Artículos de higiene	Mucha	Favorable
Artículos para el hogar	Regular	Regular
Kerosen	Mucha	Favorable
Herramientas y accesorios	Poca	Desfavorable
Ropa y calzado	Regular	Regular
Libros y revistas	Poca	Desfavorable
Discos y cassettes	Poca	Desfavorable
Artículos varios	Mucha	Desfavorable

A continuación enseñe cómo se prepara una lista de prioridades. El orden se debe establecer según la demanda y en el caso de mercaderías con igual demanda el orden se debe determinar según la disponibilidad. Si se acepta la clasificación presentada en la tabla, el orden será el siguiente:

- 1 Mucha demanda, disponibilidad desfavorable

Pan

Artículos varios

- 2 Mucha demanda, disponibilidad regular

Carne

Productos alimenticios básicos

3 Mucha demanda, disponibilidad favorable

Artículos de higiene

Kerosen

4 Demanda regular, disponibilidad desfavorable

Productos lácteos

5 Demanda regular, disponibilidad regular

Frutas y verduras

Alimentos enlatados

Bebidas

Artículos para el hogar

Ropa y calzado

- 4) En nuestro ejemplo, el orden de prioridad revela que la Cooperativa de Guamaná prestaría un gran servicio a sus socios vendiendo pan. Solicite a los participantes que expliquen cómo se podría abastecer de pan a la cooperativa.

Ya que en Guamaná no hay panadería, los participantes pueden sugerir que la cooperativa instale una. Como alternativa, se podría abastecer de pan en Aricagua. ¿Sería posible llevar a cabo una de estas sugerencias? ¿Qué sería necesario para ello?

Condiciones para instalar una panadería cooperativa:

- instalaciones
- equipamiento
- materia prima
- fondos
- personal capacitado

Condiciones para lograr el abastecimiento en Aricagua

- un proveedor en Aricagua
- transporte a Guamaná

Es posible que los participantes coincidan en que es quimérico pensar que la nueva cooperativa pueda instalar una panadería y una tienda. Si, además, estiman que el abastecimiento en Aricagua sería demasiado complicado o costoso, deben admitir que no será posible vender pan en la nueva cooperativa.

- 5) Solicíteles que identifiquen otros tipos de mercaderías cuya comercialización podría ser considerada no aconsejable por la Cooperativa de Guamaná, a pesar de la demanda. Ejemplos:

Carne

- Es posible que la cooperativa encuentre difícil conseguir un abastecimiento de carne. Quizás no tenga recursos para adquirir el refrigerador o congelador necesario, aun si mejoraran las condiciones de abastecimiento.

Productos lácteos

- Se necesitan aparatos de refrigeración.

Frutas y verduras

- A la cooperativa le resultaría difícil ofrecer productos que no se encuentran ya disponibles en el mercado local, y también competir con los precios de plaza.

Ropa y calzado

- No es probable que la cooperativa pueda mantener un mejor surtido que el de los demás comercios; en consecuencia, no se resolvería el problema.

- 6) Solicite a algunos participantes que resuman el método a seguir para decidir, en líneas generales, el surtido de la cooperativa considerada en esta lección. Deben llegar a describir un método de tres pasos:

- i) Clasificar las mercaderías según la demanda, dando prioridad a aquellas de mayor demanda.
- ii) Cuando la demanda sea igual, dar prioridad a aquellas mercaderías que actualmente no pueden adquirir los consumidores de forma satisfactoria.

iii) Suprimir de la lista aquellas mercaderías que la cooperativa no puede proveer de forma satisfactoria.

7) Explique que la solución correcta de la tarea del ejercicio depende de la evaluación que hagan los participantes de las demandas y de las posibilidades de la Cooperativa de Guamaná. La comprensión y la práctica por parte de los participantes del método descrito es más importante que llegar a una solución concreta. No obstante, una respuesta correcta podría ser:

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| a) Productos alimenticios básicos | b) Alimentos enlatados |
| Artículos de higiene | Bebidas |
| Kerosen | Artículos para el hogar |
| Artículos varios | Cigarrillos |

Surtido de Stock

En Guamaná, un grupo de personas ha decidido establecer una cooperativa. Aun no se ha determinado qué mercaderías se deben vender. El Consejo de Administración ha hecho varias sugerencias al Secretario, quien hizo el siguiente resumen:

Tipo de mercaderías deseadas	Razones
Frutas y verduras	Los granjeros venden sus productos en el mercado, pero no existe la seguridad de encontrar lo que se desea. Los precios varían en gran medida.
Pan	En la localidad no hay panadería, de lo que se queja parte de los pobladores.
Carne	La carnicería local sólo atiende por las mañanas y siempre está llena de gente.
Productos alimenticios básicos (cereales, aceite comestible, azúcar, café, etc.)	La mayoría de la gente quiere comprar estos productos diariamente, pero a veces es difícil encontrarlos en los comercios existentes.
Productos lácteos	En Guamaná no se consigue leche fresca, lo que ha provocado quejas. (La productora de la región requiere que los distribuidores cuenten con medios de refrigeración).
Alimentos enlatados	Se podría abastecer y almacenar fácilmente una mayor variedad que la que existe actualmente.
Bebidas	En la actualidad, las bebidas sólo se pueden adquirir en bares que cobran precios elevados. Aún así, estos parecen vender grandes cantidades.
Cigarillos	Aproximadamente la mitad de la población masculina fuma, y los cigarillos se venden en todos los comercios
Artículos de higiene (jabón, detergente, pasta dental, etc.)	Dichos artículos son de demanda diaria, y se encuentran en varios comercios.

Tipo de mercaderías deseadas	Razones
Artículos para el hogar	Hay un comercio de este ramo, pero los precios son muy elevados. (En el mercado se venden algunos artículos comunes).
Kerosen	La mayoría de la gente usa estufas de kerosen. Este artículo se vende en tres comercios.
Herramientas y accesorios	En Guamaná se consiguen pocos artículos de este tipo. Por lo general, para encontrar lo que necesitan los pobladores tienen que viajar a la capital, Aricagua.
Ropa y calzado	Muchos se quejan del poco surtido de ropa y calzado que hay en los comercios de Guamaná.
Libros y revistas	En Guamaná es difícil conseguirlos.
Discos y cassettes	Algunos jóvenes poseen grabadores o tocadiscos, pero no existen comercios que vendan discos o cassettes.
Artículos varios (fósforos, pilas, bolígrafos, etc.).	A menudo dichos artículos tan esenciales no se pueden encontrar.

El Consejo acaba de analizar la lista y considera que la demanda real de servicios cooperativos es muy alentadora, pero se da cuenta de que los socios desearán más mercaderías que las que puede ofrecer la cooperativa, al menos en un futuro cercano. El Consejo estudia cómo emplear mejor los recursos de la cooperativa en beneficio de sus socios.

Tarea :

Suponga que usted es un miembro del Consejo de Administración y sabe que la cooperativa sólo está en condiciones de mantener un almacén con un surtido de cuatro a ocho tipos de mercaderías.

- a) Considerando la lista preparada por el Secretario, seleccione cuatro tipos de mercaderías a vender desde el comienzo.
- b) Sugiera y clasifique por orden de prioridad cuatro tipos más para ser incorporados al surtido tan pronto como se cuente con los recursos necesarios.
- c) Justifique su selección para lograr la aceptación de los socios.

LECCION 3.2COMO SELECCIONAR UN SURTIDO DE MERCADERIAS

Objetivo : Al finalizar la lección los participantes estarán en condiciones de determinar las fuentes de información disponibles y los criterios apropiados para la selección de un surtido básico de mercaderías.

Tiempo : Una hora.

Material : Estudio de caso: "¿Quién está más capacitado para realizar la selección?"

Guía para el instructor :

- 1) Recuerde a los participantes la pregunta básica relacionada con el surtido de mercaderías: ¿Qué tipos de mercaderías - en términos generales - debe ofrecer una cooperativa de consumo a sus socios? (Este fue el tema de la lección anterior).

Pregunte a los participantes cuál debe ser el siguiente paso en el proceso de decidir el surtido de mercaderías. Este consiste en:

- Identificar todos los artículos específicos dentro de los tipos seleccionados para incluir en el surtido.

Ilustre mediante un ejemplo: Si se ha decidido que una tienda venda "artículos para el hogar", ahora se debe determinar exactamente qué artículos específicos deben venderse. Existen cientos de artículos para elegir: utensilios de cocina; baterías de cocina de todo tipo y tamaño; cubiertos; cerámicas económicas o más costosas; piletas de acero inoxidable, aluminio o plástico, etc.

Pregunte a los participantes cómo se debe hacer esta selección: ¿Qué determina si un artículo debe ser incluido o no? Deben mencionar los siguientes criterios:

- Gran demanda (general). (Ya que la tienda debe comprar las mer-

caderías al por mayor, debe poder vender grandes cantidades en un período relativamente corto).

- Demanda regular (constante). (La tienda debe proveer a los socios los productos que ellos necesitan de forma regular).
- Necesidad. (La sal constituye un buen ejemplo: es un artículo esencial, aun cuando es usado en pequeñas cantidades).
- Precio y calidad. (Los socios deben considerarlos aceptables).
- Disponibilidad. (Obviamente, la tienda, debe conseguir un abastecimiento regular de los artículos en cuestión).
- Costo. (Se deben excluir los artículos costosos si implican la inversión de un gran porcentaje del dinero disponible).
- Capacidad de almacenaje. (No deben comercializar artículos que requieren medios de almacenaje que la tienda no tiene).

- 2) Explique que estos criterios son de vital importancia. La cooperativa sólo puede prosperar si cuenta con el mejor surtido de mercaderías posible, considerando tanto las necesidades de sus socios como sus propios recursos financieros. Recuerde a los participantes que no es probable que una cooperativa que recién se inicia cuente con grandes sumas de dinero y que, en consecuencia, a menudo debe limitar el surtido de mercaderías que puede ofrecer. Por lo tanto, es esencial considerar muy detenidamente los criterios mencionados. La cuestión es: ¿quién está más capacitado para realizar la selección? ¿Quién puede ayudar a seleccionar el mejor surtido posible de mercaderías?

Divida la clase en grupos de aproximadamente cinco participantes y distribuya el estudio de caso "¿Quién está más capacitado para realizar la selección?" Conceda un máximo de 20 minutos para la realización de la tarea.

- 3) Pida a un representante de cada grupo que presente sus respuestas. Los métodos sugeridos se deben escribir en el pizarrón o en carteles y deben analizarse sus ventajas y desventajas. A continuación se ofrecen ejemplos de respuestas.

Método	Ventajas	Desventajas
<p>Consultar a los socios</p>	<p>Directo: los socios detallarán sus deseos personales.</p> <p>Democrático si se consulta a todos los socios</p> <p>Personal: es probable que haga sentir a los socios que participan directamente en el comercio.</p>	<p>Es un método que requiere mucho tiempo.</p> <p>Quizás no sea posible consultar a <u>todos</u> los socios.</p> <p>Es posible que los socios mencionen los artículos que desean y no los que realmente pueden adquirir.</p> <p>Tal vez los socios no sepan qué mercaderías están disponibles o desconozcan los precios.</p> <p>Es posible que los socios cuyos deseos no se puedan satisfacer queden disgustados.</p>
<p>Consultar al Consejo de Administración</p>	<p>Estos órganos han sido elegidos para representar a los socios.</p> <p>Saben cuáles son las necesidades generales de los socios.</p> <p>Deben tener un mayor conocimiento sobre la gestión comercial de los socios en general.</p>	<p>Quizás no representen auténticamente al conjunto de los socios.</p> <p>Es posible que los miembros de esos órganos presten demasiada atención a sus necesidades personales.</p> <p>Quizás en realidad no tengan suficientes datos sobre las mercaderías disponibles.</p>
<p>Consultar a expertos (gerentes comerciales, Asociaciones de Cooperativas o funcionarios del gobierno).</p>	<p>Pueden saber qué mercaderías compra la gente en tiendas similares.</p> <p>Pueden saber qué mercaderías se encuentran disponibles, así como sus precios y calidad.</p>	<p>Es posible que no tengan la experiencia que pretenden tener.</p> <p>Es posible que no conozcan las circunstancias locales.</p>
<p>Consultar a los proveedores mayoristas.</p>	<p>Saben cuáles son las mercaderías que se encuentran disponibles.</p> <p>Conocen la demanda de mercaderías.</p>	<p>Es posible que traten de desprenderse de las existencias de poca demanda.</p> <p>Es posible que recomienden artículos que dejen más ganancia al mayorista que a la cooperativa</p>
<p>Estudiar las actividades de otras tiendas similares.</p>	<p>El examen del surtido de existencias en otras tiendas indica cuáles son las demandas de los clientes.</p>	<p>Es posible que las existencias no indiquen cuáles son los artículos que no tienen salida y qué mercaderías de gran demanda no se encuentran disponibles.</p>

4) Pregunte a los participantes qué han aprendido del estudio de caso. Es importante que asimilen los siguientes puntos:

- Todos los métodos tienen importantes ventajas y desventajas a considerar.
- Es probable que una combinación de métodos proporcione los mejores resultados.

Por ejemplo:

- a) Un experto puede proporcionar una lista estándar de mercaderías básicas.
 - b) La disponibilidad y precios pueden comprobarse con los proveedores mayoristas y la lista preparada por el experto se modificaría de acuerdo con ello.
 - c) Algunos socios "representativos" (una "muestra típica") podrían controlar la lista para comprobar si satisface sus necesidades.
- Los métodos que debe aplicar una cooperativa depende en gran medida de la situación local.

5) Subraye que para iniciar una tienda o para darle un nuevo empuje la selección del surtido adecuado de mercaderías básicas es muy importante, pero nunca definitiva. Un aspecto igualmente importante de la gestión empresarial es la continua ampliación y adaptación del surtido a las necesidades de los clientes.

"¿Quién está más capacitado para realizar la selección?"

Se ha decidido que la Cooperativa de Guamaná venderá productos alimenticios básicos, artículos de higiene y un número limitado de otros artículos necesarios. En estos momentos se cuenta con capital para la compra de existencias. Pero ¿quién debe decidir cuáles son exactamente los artículos que se deben adquirir? A continuación, el Consejo de Administración debate este tema:

- Sólo tenemos fondos para abastecernos de las mercaderías de mayor demanda por parte de los socios, y ellos son quienes mejor saben lo que necesitan. Debemos consultarnos.
- El Consejo de Administración ha sido elegido para representar a los socios. Debemos decidir por ellos.
- Estamos por nombrar un gerente experto. Debemos confiar en él y dejar que él decida.
- ¿No hay ningún experto que nos pueda asesorar? Sugiero que solicitemos asesoramiento en la Asociación de Cooperativas o en la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Trabajo.
- El proveedor mayorista nos podría asesorar sobre las mercaderías que necesitamos.
- Podríamos ir a algunos otros comercios y ver qué mercaderías venden.

Tarea

Identifique todas las fuentes de información posibles que podrían ser útiles para la selección de un surtido de mercaderías. Haga una lista de las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

LECCION 3.3ABASTECIMIENTO A BAJO COSTO

Objetivo : Al finalizar la lección los participantes estarán en condiciones de invertir el dinero disponible para el abastecimiento de la cooperativa en la mejor forma posible y explicar la relación que existe entre el capital disponible, la frecuencia de abastecimiento, el surtido de mercaderías, las ventas y el excedente bruto.

Duración : De una a dos horas.

Material : Ejercicios: "Frecuencia de abastecimiento",
"Descuento por compras en cantidad".

Guía para el instructor :

- 1) Distribuya copias del ejercicio "Frecuencia de abastecimiento". (Si se modifica el ejercicio para adaptarlo a las condiciones locales, tenga en cuenta que se deben elegir cifras que faciliten los cálculos y conduzcan a conclusiones obvias).

Diga a los participantes que lean el ejercicio. Mientras tanto, dibuje en el pizarrón una tabla como la que se ilustra a continuación. No escriba aun las cifras.

Abastecimientos

Artículo	1a semana		2a semana		3a semana		4a semana	
	Bolsas	Costo	Bolsas	Costo	Bolsas	Costo	Bolsas	Costo
Azúcar	2	400	2	400	2	400	2	400
Arroz	1	400	1	400	1	400	1	400
Harina de maíz	2	600	1	300	2	600	1	300
Harina de trigo	1	200	-	-	1	200	-	-
Costo total		1 600		1 100		1 600		1 100

Indique a los participantes cómo comenzar el ejercicio, escribiendo algunas cifras en la tabla. Luego pídale que completen sus propias copias, respondiendo a todas las preguntas. Asesóreles cuando sea necesario. Conceda aproximadamente 20 minutos para la realización de dicha tarea.

- 2) Solicite la respuesta a la pregunta 1 a). (Las cantidades correctas son las de la tabla presentada más arriba).

Solicite la respuesta a la pregunta 1 b). (También se puede deducir de la tabla). Observe que para realizar abastecimientos semanales se requiere un máximo de \$1 600, pero que \$1 100 son suficientes para cada siguiente compra semanal ya que algunas mercaderías permanecerán en existencias; de este modo pueden disminuir las compras. Si el abastecimiento se efectúa quincenalmente, se requieren \$2 700, y si se lleva a cabo mensualmente se requiere un capital de \$5 400. Subraye que en el primer caso (compras semanales) \$1 600 son suficientes para mantener existencias de cuatro artículos, mientras que en el segundo caso (compras mensuales) se invierte todo el capital en las existencias de azúcar solamente.

Solicite la respuesta a la pregunta 2 a). Considerando la tabla se puede calcular que el excedente bruto mensual asciende a \$540. Haga hincapié en que esto se logra cuando las mercaderías se compran semanalmente, invirtiendo sólo \$1 600 en las existencias.

Excedente bruto en un mes:

Azúcar	8 x \$ 20 = \$ 160
Arroz	4 x \$ 40 = \$ 160
Harina de maíz	6 x \$ 30 = \$ 180
Harina de trigo	2 x \$ 20 = <u>\$ 40</u>
	\$ 540

Solicite la respuesta a la pregunta 2 b). Obviamente, al tener que invertir todo el capital disponible en azúcar, la cooperativa obtendrá un excedente en un mes de sólo \$160. No puede adquirir ni vender otras mercaderías ya que ha invertido todo el capital en azúcar.

Solicite a los participantes las conclusiones a las que han llegado al realizar este ejercicio. Asegúrese de que comprenden que:

- la suma de dinero a invertir en mercaderías es menor si la frecuencia de abastecimiento es mayor.
- la mayor frecuencia de abastecimiento posibilita la adquisición de un más amplio surtido de mercaderías.

- 3) Pida a los participantes que observen nuevamente la tabla. ¿Por qué no es posible invertir menos de \$200 en harina de trigo, aun cuando las reposiciones son semanales?

La razón obvia es que la cantidad mínima vendida por el mayorista es una bolsa de 50 kg. En realidad, la cooperativa necesita por semana, sólo 25 kg (media bolsa), de un costo de \$100, pero tiene que comprar los 50 kg a \$200.

Suponga que la cooperativa sólo vende 5 kg de harina de trigo por semana. Pregunte a los participantes cuántos kilos "extras" tiene que comprar la sociedad y cuál es el costo de dicha cantidad extra. (Las respuestas correctas son 45 kg y \$ 180).

Explique que, en este caso, en la venta de 5 kg de harina de trigo se obtiene un excedente bruto de sólo \$2 por semana. De los 45 kg que permanecen en existencias no se obtiene ningún excedente. Así, los \$200 invertidos en harina de trigo proporcionan un excedente bruto semanal de \$2. Compare esto con los \$200 invertidos en azúcar que producen un excedente bruto semanal de \$20 debido a la venta total de las existencias del producto.

El hecho es que el excedente bruto no se obtiene hasta que se vende la mercadería. En consecuencia, se debe evitar la adquisición de mercaderías que tienden a permanecer en existencias durante largos períodos.

- 4) Hága saber a los participantes que hasta ahora se han dado ejemplos sencillos con el fin de ilustrar el principio más importante de la

gestión de existencias: las reposiciones realizadas con mayor frecuencia y en pequeñas cantidades son por lo general, más económicas. Pero puede haber excepciones.

Conceda aproximadamente 10 minutos para encontrar razones en contra de una mayor frecuencia de reposiciones en pequeñas cantidades. Disponga que trabajen en grupos de dos o tres participantes.

Luego analice sus argumentos con la clase reunida. Las siguientes son algunas respuestas típicas:

Argumentos	Comentarios
La preparación de un pedido y la realización de la compra a un mayorista exige tiempo: los pedidos frecuentes implican más trabajo.	El mayor surtido de mercaderías, las mayores ventas, y el mayor excedente bruto resultantes tienen, por lo general, más valor que el trabajo extra.
Las reposiciones frecuentes aumentan los gastos de transporte.	Es probable que el mayor excedente obtenido en las ventas cubra este incremento de gastos.
El reabastecimiento en pequeñas cantidades puede conducir a que algunos artículos se agoten de vez en cuando. Si las mercaderías no son entregadas a tiempo, la tienda no cuenta con existencias "de reserva".	Este es un problema de difícil solución. Por lo general, se recomienda pedir al mayorista, una cantidad un poco mayor que la que se espera vender. Si la provisión de artículos básicos es irregular, se pueden incrementar las existencias mínimas o aplicar un racionamiento a los clientes. Por otra parte, si se almacenan mercaderías por mucho tiempo, se pueden deteriorar. Un acaparamiento frecuente puede dificultar el retorno a un ritmo normal de ventas.
El abastecimiento en grandes cantidades puede resultar en que el mayorista aplique precios inferiores ("descuento por compra en cantidad").	Esta es una mala práctica comercial de parte de la tienda si el resultado es que las mercaderías permanecen en existencia durante mucho tiempo. Podría ser positiva si posibilita la venta de mayor cantidad de mercaderías a bajos precios.

Argumentos	Comentarios
La inflación podría aumentar el valor del stock.	Un alto índice de inflación podría producir beneficios si se adquieren grandes cantidades de mercaderías cuando se espera un aumento de precios. Pero se deben considerar los efectos negativos de las grandes existencias y el riesgo de deterioro de las mercaderías.

5) Distribuya copias del ejercicio "Descuento por compra en cantidad".
Conceda unos 10 minutos para la realización de la tarea. Luego solicite a algunos participantes que muestren los cálculos realizados.

a) 5 cajas c/u \$240 \$1 200 (Si se compran una por vez)
5 cajas \$1 140 (Si se compran cinco por vez)
Descuento por cantidad \$ 60

b)

	<u>Compra por unidades</u>	<u>Compra de 5 unidades</u>
Precio de venta por caja	\$ 270	\$ 270
Precio de costo por caja	<u>- 240</u>	<u>- 228</u>
Excedente bruto por caja	30	42
Excedente bruto semanal	\$ 10	\$ 14

(Una caja se vende en tres semanas)

c)

	<u>Compra por unidades</u>	<u>Compra de 5 unidades</u>
Excedente bruto semanal	\$ 10	\$ 14
Capital invertido	240	1 140
Excedente bruto por \$100 invertidos	<u>10</u> = 4.17	<u>14</u> = 1.23
	2.4	11.4

Algunos participantes pueden objetar que estas cifras sólo se mantienen por poco tiempo ya que el capital invertido en las existencias, como arriba se indica, solo se mantiene en ese valor inmediatamente después de la compra, pues disminuirá gradualmente al irse vendiendo el cacao. El cálculo anterior sólo es válido si el dinero de la venta de cacao se guarda hasta la fecha en que se repongan existencias. En la práctica se tiende a invertir ese capital en la compra de otras mercaderías. En consecuencia, es más exacto decir que, en promedio, sólo la mitad de la suma invertida en la compra permanece realmente invertida en esas existencias. Esto modifica las cifras como se indica a continuación:

	<u>Compra por</u> <u>unidades</u>	<u>Compra de</u> <u>5 unidades</u>
Excedente bruto semanal	\$ 10	\$ 14
Capital invertido (promedio)	120	570
Excedente bruto por \$100 invertidos	<u>10</u> = 8.33 1.2	<u>14</u> = 2.46 5.7

(Se puede aplicar cualquiera de los dos cálculos ya que, naturalmente, el resultado es el mismo).

Pida a los participantes que sugieran qué tipo de compra recomiendan (por unidad o por cinco unidades). Solicite a alguno que recomiende la compra de una sola caja, por qué lo hace.

- El descuento proporciona un aumento de \$4 semanales en el excedente bruto obtenido en la venta de cacao. Pero la cooperativa debe invertir mucho más capital para obtener este pequeño incremento. Si se invirtiera la misma suma en la compra de otras mercaderías en demanda, probablemente la tienda obtendría un mayor excedente.

Es este modo los participantes deben llegar a la conclusión de que la tienda podría obtener un mayor excedente bruto si comprara una sola caja e invirtiera el resto del capital en la compra de otras mercaderías, siempre que exista demanda de las mismas.

- 2) a) Suponga que la cooperativa sólo cuenta con \$1 600 para el abastecimiento de mercaderías. Esto le permite realizar una reposición semanal de los cuatro artículos. Calcule a cuánto ascenderá el excedente bruto obtenido por la tienda en un mes operando de este modo.
- b) Suponga que, en lugar de eso, se invierte todo el capital en la compra de S bolsas de azúcar, que abastecerán a la tienda durante un mes. ¿A cuánto ascenderá el excedente bruto obtenido en un mes operando de este modo?

Descuento por compra en cantidad

Un proveedor mayorista ofrece lo siguiente:

Cacao, caja de 30 latas

1 caja	\$ 240
5 cjas	\$1 140

El precio de venta por lata es \$9.00. Una determinada cooperativa por lo general vende aproximadamente diez latas por semana.

Tarea

- a) Calcule el descuento correspondiente si la cooperativa compra cinco cajas a la vez en lugar de una por vez.
- b) ¿A cuánto asciende el excedente bruto semanal obtenido en la venta de cacao.
 - si de compra una caja por vez?
 - si se compran cinco cajas por vez?
- c) ¿A cuánto asciende el excedente bruto semanal de cada \$100 invertidos en el cacao.
 - si se compra una caja por vez?
 - si se compran cinco cajas por vez?
- d) ¿Aconsejaría usted que la cooperativa comprara una o cinco cajas por vez?

LECCION 3.4

COMO AMPLIAR EL SURTIDO

Objetivo: Al terminar la lección los participantes estarán en condiciones de mantener u ampliar un surtido de mercaderías teniendo en cuenta el aumento de recursos, los cambios en las necesidades de los clientes, la introducción de nuevos productos, y los problemas de abastecimiento.

Duración: De una hora a una hora y media.

Material: Estudio de caso: "Mercadería de escasa demanda".

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los participantes por qué tarde o temprano una cooperativa modifica el surtido inicial de mercaderías. Deja de vender ciertos artículos y ofrece otros. ¿Cuáles son las razones?
 - Poca demanda: Son escasos los clientes que adquieren un determinado artículo.
 - Problemas de abastecimiento: Un artículo ya no se consigue en el mercado mayorista.
 - Nuevos productos: Los mayoristas ofrecen nuevos artículos.
 - Mayor capital: La cooperativa cuenta con más capital para abastecerse de mercaderías.

- 2) Divida la clase en grupos de aproximadamente cinco participantes y distribuya el estudio de caso: "Mercaderías de escasa demanda". Conceda un máximo de 30 minutos para la realización de la tarea.

- 3) Reúna de nuevo a la clase. Solicite al representante de un grupo que explique por qué cree que los clientes no compran el café y si recomienda que se lo excluya del surtido. Pregunte a los otros grupos si llegaron a la misma conclusión. Solicite a otro grupo que analice el caso de la salsa de tomate, y así sucesivamente.

El propósito de este estudio de caso es hacer que los participantes comprendan que el gerente de una tienda debe observar cuáles son los artículos que no se venden bien, averiguar la posible razón y tomar las medidas apropiadas. Podría haber varias causas y diversas necesidades apropiadas.

Artículo	Causa	Medida apropiada
Café "Tropical"	Es más económico en paquete grande. Los clientes quizás prefieran otras marcas.	Cesar la venta de café en paquetes chicos. Añadir o reemplazar por otra marca.
Salsa de tomate "Hesperia"	Más cara que el tipo común. Tal vez los clientes prefieren botellas en lugar de latas. Es posible que los clientes no conozcan esta marca. Quizás a los clientes no les agrada esta marca.	Reemplazar un artículo conocido por otro sólo si es igual en precio y calidad. Liquidar las latas a precios rebajados. Pedir nuevamente la marca "Paraiso" y si no se consigue, tratar de encontrar otra marca en botella.
Hojas de afeitar	Los clientes no sabían que la tienda vendía hojas de afeitar.	Exhibir las hojas de afeitar para llamar la atención de los clientes.
Cigarillos "El Negro"	Los avisos publicitarios han convencido a muchos fumadores para cambiar de marca. Los fumadores encuentran que las nuevas marcas tienen mejor sabor. Los cigarillos "El Negro" son más caros que otras marcas.	Excluir los cigarillos "El Negro" del surtido.

Artículo	Causa	Medida apropiada
Jabón "Baratieri"	Los clientes lo probaron debido a su bajo precio, pero no fue de su agrado.	Excluir este jabón del surtido.
Galletitas "María"	El comerciante particular redujo temporalmente el precio del producto para atraer más clientes. El comercio particular compra grandes cantidades y obtiene un descuento del mayorista.	Este no es un problema de surtido sino de mercado. Continuar vendiendo las galletitas. Si la cooperativa no puede comprar al mismo precio, sería mejor excluir las galletas del surtido.

- 4) Para obtener las respuestas de los grupos a la pregunta 3, invite a un participante de cada grupo a que presente la opinión del mismo. Organice un debate, entre los que están a favor y los que están en contra de la compra de artículos sustitutivos cuando no se consiguen los que se compraban normalmente al mayorista. Otros participantes pueden intervenir también en el debate.

Argumentos a favor de la compra de mercaderías de sustitución:

- Una tienda cooperativa sin existencias no puede satisfacer a sus socios.
- La cooperativa debe vender una determinada cantidad de mercaderías para cubrir los gastos.
- La gente acepta los artículos de sustitución, especialmente si sabe que los que solía usar no se consiguen del mayorista.

Argumentos en contra de la compra de mercaderías de sustitución:

- Una tienda cooperativa abastecida con mercaderías que los clientes no compran no puede dar beneficios.
- Si la cooperativa ha comprado mercaderías de sustitución, quizás no cuente con el dinero necesario para comprar los

artículos conocidos por los clientes cuando éstos vuelvan a estar disponibles.

- Muchos clientes son reacios a comprar mercaderías que no conocen.
- Si la cooperativa compra cualquier artículo disponible en el comercio mayorista, los socios no pueden confiar en que sus necesidades serán satisfechas.
- Si se ha agotado la mejor marca de detergente (la más conocida), por ejemplo, y se la reemplaza por otra, la mayoría de los clientes dejarán de comprarla tan pronto como la anterior se encuentre nuevamente disponible.

Como consecuencia de este debate, los participantes deben comprender que el abastecimiento con mercaderías de sustitución debe realizarse con mucho cuidado.

5) Presente el siguiente ejemplo para su análisis:

Una tienda cooperativa que es el único comercio del pueblo ha cedido reabastecerse de mercaderías semanalmente en lugar de hacerlo cada quince días. Comprará mercaderías en cantidades más pequeñas y, en consecuencia, podrá adquirir una mayor variedad de artículos. Por ejemplo, hasta el momento sólo se han vendido pilas de tamaño mediano. Los clientes han pedido pilas del mismo tamaño pero del tipo de mayor duración, obviamente más costosas. Otros clientes afirman que no necesitan pilas del tamaño mediano sino pilas chicas.

Pregunte a los participantes qué pilas recomiendan incluir en el surtido si la cooperativa sólo tiene fondos para comprar un tipo adicional de pila: ¿pilas de tamaño medio y de larga duración o las de menor tamaño?

La respuesta correcta es recomendar pilas chicas. Los clientes que requieren ese tamaño en la actualidad no compran ningunas pilas en la cooperativa pero desean hacerlo. Al satisfacer esa necesidad, la cooperativa proporcionará un mejor servicio y aumentará también sus

ventas totales y su excedente bruto. Aquéllos que desean pilas medianas de larga duración, en la actualidad compran pilas comunes. Si la cooperativa comenzara a vender el tipo de larga duración, los clientes comprarían esta en lugar de las comunes, pero las ventas seguirían siendo aproximadamente iguales.

Lo que se debe subrayar es que cuando una cooperativa puede ampliar su surtido, se deben seleccionar los artículos que tengan más probabilidades de incrementar las ventas y mejorar el servicio.

Mercadería de escasa demanda

El señor Palacios es el Gerente de la Cooperativa Amba. Está preparando el pedido semanal y, como de costumbre, antes de realizarlo comprueba las existencias remanentes. Observa que la cantidad de determinados artículos casi no ha variado con respecto a la semana anterior. Está seguro de que ya hace bastante tiempo que se recibieron dichos artículos. ¿Por qué no se venden?

Café marca "Tropical", paquetes de 125 g a \$4.20

La misma marca también se presenta en paquetes de 250 g a \$7.60, y su venta supera la de paquetes chicos. Palacios sabe que la mayoría de la gente consume mucho café y le sorprende que no compren más cantidad en su comercio. Investiga si otros negocios lo venden a menor precio y comprueba que no es así, pero que ofrecen otras marcas.

Salsa de tomates "Hesperia", en lata a \$3.30

Comúnmente la cooperativa vende la salsa de tomates "Paraiso" en botellas a \$2.25. Pero la última vez que Palacios hizo un pedido de salsa de tomate "Paraiso", el mayorista indicó que se había agotado y recomendó reemplazarla por la "Hesperia".

Hojas de afeitar, tipo común a \$2.20 el paquete

Palacios abre el cajón del mostrador en el que se guardan los artículos pequeños y nota que aun están allí todas las existencias de hojas de afeitar.

Cigarillos "El Negro" a \$3.50 el atado

El año pasado esta marca se consumía mucho, pero en la actualidad la gente fuma "Aguilar" y "Caballero".

Jabón "Baratieri" a \$0.50 la unidad

Este jabón económico fue incluido en el surtido hace dos meses. Durante las primeras semanas se vendió en grandes cantidades; nadie quería otra marca. Pero en la actualidad sólo se están vendiendo las viejas marcas ya famosas.

Galletitas "María" a \$2.75 el paquete

Estas galletitas siempre han sido muy solicitadas, pero últimamente las ventas han disminuído. Algunos clientes se han quejado del precio, alegando que un comercio particular vende el paquete a \$2.50. Palacios fue a comprobarlo a dicho negocio y encontró gran cantidad de galletitas en exhibición. No tuvo dificultad en averiguar el bajo precio de las mismas ya que estaba escrito en un cartel en grandes letras.

Tarea

- 1) Haga una lista de todas las razones posibles por las cuales los clientes no compran los artículos mencionados.
- 2) ¿Qué artículos recomienda usted que la Cooperativa Amba excluya de su surtido?
- 3) Al no poder conseguir un artículo que había pedido al mayorista, Palacios podrá comprar otro o conservar el dinero hasta que dicho artículo esté nuevamente disponible. Analice y tome nota de las ventajas y desventajas de estas dos opciones.

ventas y servicio

- 4.1 El arte de vender en una cooperativa
- 4.2 Servicio
- 4.3 El proceso de venta

LECCION 4.1EL ARTE DE VENDER EN UNA COOPERATIVA

Objetivo: Al terminar la lección los participantes estarán en condiciones de explicar el significado de "el arte de vender en una cooperativa" y la necesidad de contar con buenos vendedores en una tienda cooperativa.

Duración: Una hora.

Guía para el instructor:

- 1) Dibuje la siguiente tabla en el pizarrón, pero no escriba las cifras.

Ventas mensuales	\$25 000	\$30 000	\$20 000	\$15 000
Excedente bruto (margen promedio 10%)	\$ 2 500	3 000	2 000	1 500
Gastos generales mensuales	\$ 2 000	2 000	2 000	2 000
Excedente neto/pérdida	+ 500	+ 1 000	0	- 500

Informe a los participantes que una determinada tienda realizaba ventas mensuales de \$25 000, con gastos generales de \$2 000. Escriba estas cifras en la primera columna de la tabla. El margen promedio de la tienda era el 10%. Indique a los participantes cómo se calculan los excedentes bruto y neto.

Pida a cada participante que calcule el excedente neto o la pérdida siendo las ventas de \$30 000, \$20 000 y por último de \$15 000. Deben suponer que el margen y los gastos generales son siempre los mismos. Subraye que en la mayoría de los comercios es probable que los vendedores puedan incrementar las ventas sin aumentar demasiado los gastos generales. Después de indicar cada ejemplo, pida que calculen el excedente o pérdida y complete la tabla de acuerdo a los resultados.

Recalque la conclusión de que el excedente o pérdida depende en gran medida de la cantidad de mercaderías vendidas. Esto se aplica a todo tipo de comercio; tanto para una cooperativa como para un comercio particular o estatal es igualmente importante lograr un volumen de ventas suficientes par cubrir los gastos generales y evitar pérdidas.

- 2) Pregunte a los participantes qué debe hacer un vendedor para incrementar las ventas. Incítelos a mencionar todas las formas posibles de lograrlo. En esta etapa no deben considerar si los medios sugeridos son aceptables o no en el caso de una cooperativa.

Anote cada sugerencia en el pizarrón. Trate de que mencionen la mayoría de los medios de promoción de ventas listados a continuación. Solicite a los participantes que copien la lista. Ponga ejemplos de cada sugerencia de modo que los participantes la comprendan y recuerden mejor. Pídales que provean otros ejemplos.

Medios	Ejemplos
<u>Ser amable</u> para que los clientes se sientan bienvenidos y disfruten acudiendo a su comercio.	- "Buenos días, señora Menéndez. ¿En qué puedo servirla? - "Bienvenido, Don Julián".
<u>Ofrecer un servicio rápido.</u> La atención al público es la primera obligación del vendedor. Cualquiera otra tarea debe ser pospuesta.	- Un vendedor está acomodando las mercaderías par una mejor exhibición. Al ver entrar un cliente, deja de hacerlo.
Exhibir las mercaderías de modo que los clientes puedan verlas inmediatamente.	- Por favor, Sra. Rivera, observe nuestro surtido de tazas y vasos. Estoy segura de que encontrará algo apropiado.
<u>Promocionar hablando</u> de modo tal que los clientes se fijen en determinados artículos. Tratar de que se interesen en comprar algo, que inicialmente no tenían intención de adquirir.	- "Acaba de llegar un pedido de naranjas excelentes, Sr. Torres - "Ha visto estas hermosas toallas de baño, Sr. Cárdenas?"

Medios	Ejemplos
<u>Promocionar mediante publicidad</u> de modo tal que los clientes noten ciertas mercaderías y se interesen.	- Un lindo cartel con grandes letras: "Jugo Puro de Naranja: \$2.00 cada botella."
<u>Satisfacer las necesidades de los clientes.</u>	- "Pienso que lo que usted busca es esta camisa sport, señora. Puro algodón y talla mediana".
<u>Dar instrucciones a los clientes sobre el uso de las mercaderías</u> para que sepan cómo emplearlas ventajosamente.	- "Este género es muy resistente. No encoge, pero tenga precaución al lavarlo por primera vez ya que pueda desteñir un poco"
<u>Proporcionar información sobre las nuevas mercaderías o sobre mercaderías que no se ofrecen diariamente.</u>	- "¿Ha probado esta nueva limonada, señor Medina?" - "Hoy tenemos un buen surtido de pollos"
<u>Recordar a los clientes las mercaderías que podrían olvidarse de comprar.</u>	- "¿No necesita nada más hoy, señora Benítez? ¿Azúcar, margarina, pan...?"
<u>Sugerir otras opciones</u> en el caso de no contar con el artículo pedido.	- "Lo lamento. Las galletitas "Corona" se han agotado ¿Probó las "Lita"? Son muy conocidas".
<u>Sugerir artículos complementarios</u> que podrían ser útiles en relación con el artículo vendido.	- "Ha elegido un excelente par de zapatos, señor. ¿No quiere llevar betún del mismo color?"
<u>Permitir prueba de prendas y productos</u> cuando los clientes no están seguros de que sean apropiados.	- "¿No quisiera probarse el pullover?" - "Estamos promocionando una nueva limonada. ¿Desea probarla?"
<u>Ofrecer presentes</u> en ocasiones especiales, aniversarios, etc.	- Cuelgue un gran cartel: "En nuestro aniversario ofrecemos gratis a todos los socios bolsas de compra"
<u>Ofrecer una rebaja de precio</u> a los clientes que tienen que regatear.	- "De acuerdo, llévelo por \$12.50 Le hacemos precio especial".

Medios	Ejemplos
<u>Reducir los precios</u> para deshacerse de las mercaderías que han permanecido demasiado tiempo sin vender.	- Esta fruta está muy madura y es necesario comerla hoy. Le vendo todo a la mitad de precio".
<u>Ofrecer una bonificación por compra en cantidad.</u>	- Cartel de propaganda: "Compre cinco pastillas de jabón y lleve una gratis".
<u>Ofrecer crédito</u> si un cliente no lleva suficiente dinero.	- "No se preocupe, señora Vidal. Puede abonar el resto la semana que viene".

- 3) Analice cuál de estos métodos se puede poner en práctica en una cooperativa. Solicite a los participantes que los consideren desde el punto de vista del cliente/socio. ¿Qué aprobaría o desaprobaban los socios? De acuerdo con ello, señale los métodos en el pizarrón con + o -.

Es posible que no se pueda determinar claramente si algunos de los métodos son o no del agrado de los participantes. Analícelos detenidamente, y trate de obtener comentarios como los siguientes:

Medios	Comentarios
Promocionar hablando, señalando las novedades, sugiriendo mercadería, etc.	Un cliente agradece que el vendedor le haga notar o recordar algo que realmente quisiera comprar. Pero no le gusta ser molestado por un vendedor muy insistente que intenta convencerlo de comprar artículos que en realidad no desea.
Asesorar sobre las mercaderías	A los clientes les gusta conocer las ventajas y características de las mercaderías, pero les desagradan las indicaciones que luego muestran ser falsas o exageradas.

Medios	Ejemplos
Reducir los precios, ofrecer descuentos, etc.	<p>A todo cliente le interesan los precios bajos. Pero si ocasionalmente un comercio ofrece descuentos, los clientes nunca estarán seguros si están pagando o no el precio más bajo posible. Si se ofrecen rebajas sólo a algunos clientes, otros se considerarán engañados.</p> <p>Los precios de una cooperativa deben ser bajos y fijos y siempre los mismos para todos los socios. Todo descuento o reducción debe ser justo y para todos los socios.</p>
Ofrecer créditos	Un crédito puede ser bienvenido por un cliente que no lleva el dinero suficiente, pero también puede ocasionar problemas ya que la gente gasta más de lo que puede pagar. Por lo tanto, la mayoría de las cooperativas no conceden créditos.
Ofrecer presentes	Los presentes deben ser distribuidos equitativamente y sólo con el propósito de promocionar las ventas.

- 4) Resuma la lección solicitando a los participantes que expresen en pocas palabras el significado de "el arte de vender en una cooperativa". La respuesta debe reflejar estos dos importantes aspectos:

servir a los socios y vender la mayor cantidad posible de mercaderías.

Asegúrese de que todos comprendan bien los siguientes puntos:

- Vender "la mayor cantidad posible de mercaderías" no significa inducir a los socios a aumentar su consumo; ése no es el objetivo de una cooperativa. Pero si gran número de personas van a la cooperativa a comprar todo lo que necesitan, se incrementan las ventas. A su vez, el aumento de ventas mejora la economía de la

cooperativa, lo que hace posible la ampliación del surtido y la reducción de precios. De este modo los socios mismos se benefician como consecuencia del aumento de las ventas.

- El vendedor de una cooperativa siempre debe esmerarse en ayudar a los clientes a encontrar lo que necesitan.
- El vendedor de una cooperativa no debe persuadir al cliente a efectuar compras que más adelante pueda lamentar.

LECCION 4.2

SERVICIO

Objetivo: Al finalizar la lección, los participantes estarán en condiciones de explicar el concepto de "servicio", identificar y comprender la necesidad de los socios de contar con un tal servicio, y el modo de crear una atmósfera agradable en la cooperativa.

Duración: Dos horas.

Material: Diálogo: "Buen Servicio"
Instrucciones para las dramatizaciones: "Servicio".

Guía para el instructor:

- 1) Comunique a los participantes que escucharán un diálogo entre Norma, una vendedora, y Ana, una de sus clientes. Después de escuchar el diálogo, los participantes deben estar preparados para decidir cuál creen que es la razón por la cual Ana desea hacer sus compras en el comercio donde trabaja Norma.

Haga escuchar el diálogo grabado o diga a dos participantes que lo lean en alta voz. (Deben haberlo ensayado con anterioridad).

Conceda a los participantes unos minutos para que tomen notas y analicen el caso en pequeños grupos antes de hacer sus comentarios. Escriba sus respuestas en el pizarrón bajo el título "Beneficios para el comprador".

- Ana es tratada como una amiga. Le resulta agradable tratar con la vendedora, quien la conoce y en quien puede confiar.
- Ana se puede llevar los artículos que desea aun cuando para ello la vendedora tiene que trabajar más (fraccionar un paquete de arroz, entregar parte del azúcar reservada, reservar sal). Norma sabe incluso cuál es el aceite comestible que Ana prefiere.
- Ana recibe asesoramiento. Norma le informa sobre un nuevo detergente que probablemente será más conveniente para ella.

- Ana recibe un tratamiento especial. Obtiene un descuento y una caja para llevar las mercaderías.

En pocas palabras:

- Ana recibe un buen servicio.

- 2) Recalque que Norma, al ofrecer un buen servicio, consigue vender gran cantidad de mercaderías. Pregunte a los participantes qué beneficios obtiene Norma de ello. Escriba las respuestas en el pizarrón bajo el título "Beneficios para el vendedor":

- Ingresos. Norma se gana la vida trabajando como vendedora. Las buenas ventas garantizan la continuidad del negocio y le proporcionan un ingreso seguro.
- Satisfacción. Los clientes aprecian el buen servicio. Norma se siente respetada y apreciada, y disfruta con su trabajo.

Los participantes deben reconocer que un buen servicio beneficia tanto a los compradores como a los vendedores.

- 3) Pregunte a los participantes si pueden imaginarse a Norma trabajando en una cooperativa. Solicite a aquellos cuya respuesta sea negativa que manifiesten sus razones. Probablemente digan que Norma parece otorgar concesiones o servicios especiales a un cliente pero no a otros.

Escriba en el pizarrón un listado de dichos servicios.

- Descuentos.
- Material de embalaje gratis (una caja de cartón).
- Provisión en períodos de escasez (el azúcar había sido almacenada como reserva).
- Reservas personales (reservar la sal con anticipación).
- Fraccionamiento de paquetes (la bolsa de arroz fue fraccionada).

Pregunte a los participantes si piensan que otros clientes también desearían recibir dichos favores. Repita la pregunta respecto de

cada servicio y escriba la opinión de la mayoría. La tabla resultante debe ser similar a esta:

<u>Servicios</u>	<u>Deseado por</u>
Descuentos	Todos
Material de embalaje gratis	Algunos
Provisión en períodos de escasez	Muchos
Reservas personales	Pocos
Fraccionamiento de paquetes	Pocos

Obviamente, el deseo de recibir servicios especiales varía de un cliente a otro. Solicite ejemplos de otros servicios que algunos clientes agradecerían y agréguelos en la lista. Nuevamente pregunte si todos los clientes desearían dichos servicios. Aunque probablemente la respuesta sea negativa, seguramente se producirían problemas si no se pudiera ofrecer el mismo servicio a todos los que lo desean. Por ejemplo, podría no haber la cantidad suficiente de azúcar o de cajas vacías para satisfacer a todos.

Pregunte a los participantes si el descuento ofrecido a algunos clientes perjudica a los demás. La respuesta correcta es afirmativa porque dicha práctica disminuye el excedente, que pertenece a todos los socios.

4) Presente el siguiente caso:

"Hace un mes que no se consigue azúcar en ningún comercio. Pero una cooperativa ha logrado abastecerse de dicho producto. Aún antes de que la tienda abra sus puertas (a la mañana) una multitud comienza a hacer cola frente a las mismas. El gerente sabe que no hay suficiente azúcar para todos. El azúcar se agotará rápidamente".

¿Qué recomendarían los participantes al gerente con el fin de brindar el mejor servicio posible? Solicíteles que analicen el caso en pequeños grupos antes de presentar sus soluciones.

Cuando se hayan manifestado todas las sugerencias, solicite a los participantes que voten por la que consideran mejor. Haga hincapié

en que la mejor solución es la que satisface al mayor número posible de socios. (Un buen gerente también tomaría medidas en relación con la fila de espera).

5) Resuma lo que se ha analizado hasta el momento en esta lección. Se deben inferir los siguientes puntos básicos sobre el servicio que presta una cooperativa:

- Clientes diferentes requieren servicios diferentes.
- El cliente debe recibir el servicio individual especial que necesita, siempre y cuando esto no afecte el servicio que se brinda a los demás.
- Los servicios en gran demanda deben ser brindados a todos los clientes (o al mayor número posible).
- Los servicios deben ofrecerse en forma justa. Si es imposible brindar un servicio determinado a todos los clientes, la cooperativa debe dar prioridad a sus socios.

6) Comunique a los participantes que ahora van a observar la representación de algunas "escenas" cuyo fin es proporcionar ideas que contribuyan a un debate sobre el concepto de servicio - qué significa un servicio y cómo podemos ofrecerlo en nuestras tiendas cooperativas. Solicite a algunos participantes que representen el rol de vendedores o de compradores. Los demás observarán y luego comentarán la forma en que el vendedor atendió al comprador.

De las escenas aquí incluidas, seleccione las más relevantes y/o prepare otras que se adapten mejor a la situación local.

Seleccione un vendedor para cada escena, dé a cada uno las instrucciones correspondientes y solicíteles que se preparen para recibir a los compradores y ofrecer servicios según crean apropiado.

Distribuya las instrucciones para los compradores a los demás participantes. Permítales leerlas y decidir a qué clientes prefieren representar. Seleccione un participante para cada papel de cliente, en lo posible de acuerdo con sus deseos. (Podría ser una buena idea que el instructor represente al Comprador A para, "romper el

hielo" y proporcionar un buen ejemplo sobre la manera de representar un papel). Conceda unos minutos para que los intérpretes "se compenetren con sus roles".

Mientras tanto, realice una simple adaptación en el frente de la sala, colocando un escritorio y algunos objetos que puedan representar las mercaderías a vender en la "tienda".

Pida al Vendedor A que se retire un minuto de la clase, mientras que el Comprador A se presenta a los espectadores dándoles detalles de su persona según la instrucción de modo que todos comprendan el tipo de comprador que representa. Si el comprador no tiene en claro su papel, explique cómo debe comportarse.

Llame al Vendedor A. Subraye nuevamente que el vendedor debe hacer todo lo posible para ofrecer un buen servicio. Luego solicite a los intérpretes que actúen, teniendo como público a los demás participantes.

Al finalizar la representación, procure obtener comentarios sobre cómo el vendedor atendió al comprador. Los espectadores deben mencionar las acciones correctas y sugerir otros posibles servicios.

Repita este procedimiento con las demás escenas (Vendedor B y Comprador B, etc.).

Comentarios especiales sobre cada escena:

A El vendedor no debe procurar vender un artículo en substitución de otro que está agotado si aquél no satisface totalmente al comprador.

B No hay necesidad de perder tiempo con sugerencias y preguntas innecesarias cuando los compradores saben exactamente lo que desean y están cortos de tiempo.

No es apropiado pedir a este comprador que espere el cambio; se debe encontrar otra solución.

C Dedicar parte del tiempo para conversar con un cliente al cual le agrada también, es un tipo de servicio. Pero pregunte qué debe hacer el vendedor en caso de que otros compradores estén esperando. (Disponga que dos "compradores" más ingresen en la tienda poco después del Comprador C y esperen su turno para ser atendidos).

¿En qué medida explicó el vendedor correctamente las características de las mercaderías? ¿Qué quería saber exactamente el comprador y por qué? ¿Se sintió satisfecho con las explicaciones recibidas?

D ¿Procedió el vendedor de manera que el comprador se sienta estimulado a volver a la tienda? ¿Se convertirá en cliente habitual y finalmente en socio de la cooperativa?

E Hizo algo el vendedor para conseguir un socio más?

F ¿Cambió el comportamiento del vendedor el mal humor del comprador?

G El vendedor no debe mostrar que se siente molesto.

H Todos los socios de una cooperativa gozan de los mismos precios justos; no se deben otorgar bonificaciones especiales sólo a algunos de ellos.

I Si un comprador toma un periódico y coloca sobre el mostrador el valor exacto del mismo no demora el servicio a prestar a otros compradores; aceptar y fomentar dichos hábitos puede ser un buen servicio. Pero discuta los inconvenientes que puede implicar "hacer una distinción" y si se debe ofrecer un servicio especial a los dirigentes de la cooperativa.

Concluya la lección haciendo hincapié en el principio más importante, el cual es que el vendedor debe ser agradable y amable con todos los compradores. Satisfacer a todos los tipos de compradores y lograr que deseen volver a la tienda es el objetivo que debe proponerse todo buen vendedor.

Buen Servicio

Vendedor: Buenos días, Ana.

Comprador: Buenos días, Norma. ¿Cómo está?

Vendedor: Bien gracias. ¿Qué puedo hacer por usted?

Comprador: Quisiera dos litros de leche.

Vendedor: Sí, con mucho gusto.

Comprador: Y arroz. Tres kilos, por favor.

Vendedor: Solo tenemos bolsas de dos kilos, pero no hay inconveniente en dividir una bolsa para usted.

Comprador: Muy bien. Además necesito una lata de aceite comestible.

Vendedor: Prefiere aceite de girasol ¿verdad?

Comprador: Exacto. Es lo que compro siempre. Y azúcar, por favor.

Vendedor: En estos momentos tenemos poca azúcar, pero tengo reservada una pequeña cantidad en el depósito. ¿Dos kilos serán suficientes?

Comprador: Muy amable de su parte, Jaime. ¿Tiene sal?

Vendedor: Lo siento: está agotada. Pero esperamos recibir esta tarde. ¿Le reservo un paquete?

Comprador: Sí, por favor. Mañana vengo a buscarlo.

Vendedor: ¿Necesita algo más?

Comprador: No ... Creo que también me hace falta detergente.

Vendedor: Pruebe esta nueva marca. Cuesta \$8.50: un poco más que las otras, pero es mucho más eficaz. Sólo necesita usar la mitad de la cantidad que emplea de los otros para la misma carga.

Comprador: Bien, lo probaré. Gracias.

Vendedor: Son \$34.75. Le haré un pequeño descuento. \$34 está bien.

Comprador: Muchas gracias, Norma. ¡Vaya! Olvidé traer mi canasta.

Vendedor: No se preocupe, Ana. Le daré una caja.

Comprador: Gracias. Adios, Norma.

Vendedor: Usted lo merece. Hasta pronto, Ana.

Dramatizaciones "Servicio"

Instrucciones para los vendedores

CortarInstrucciones para Vendedor A

Usted es vendedor en una cooperativa. Uno de sus clientes habituales viene a comprar productos alimenticios. El tercer producto que pide (cualquiera que sea) se ha agotado. Sabe que el cliente administra bien su dinero ya que su familia es numerosa. Atienda al comprador y trate de satisfacer sus deseos.

CortarInstrucciones para Vendedor B

Usted es vendedor en una cooperativa. Acaba de enviar a su asistente al banco en busca de cambio ya que la caja está prácticamente vacía. La empleada debe llegar de un momento a otro. Ahora usted tiene que atender a uno de sus clientes habituales que por lo general sabe exactamente lo que desea y a menudo parece no disponer de mucho tiempo. Esperemos que tenga el importe exacto de sus compras.

CortarInstrucciones para vendedor C

Usted es vendedor en una cooperativa. Ahora tiene que atender a un comprador que es conocido suyo. Es jubilado y viene con mucha frecuencia a comprar sólo uno o dos artículos.

Cortar

Cortar

Instrucciones para Vendedor D

Usted es vendedor en una tienda cooperativa. Conoce bastante a la mayoría de sus clientes, pero el que ahora está ante usted no le es familiar. Quizás es nuevo en el pueblo.

Cortar

Instrucciones para Vendedor E

Usted es vendedor en una tienda cooperativa. En todos los comercios del pueblo se ha agotado el azúcar, pero su cooperativa ha logrado conseguir una provisión no muy grande. Le han dado órdenes de distribuir el azúcar de manera justa para satisfacer a todos los socios. Hasta el momento ha permitido que cada socio compre dos kilos y cree que aún quedan suficientes existencias.

Un hombre que "usted sabe que no es socio ni cliente habitual entra a comprar azúcar. Es usted quien debe decidir cómo atender al comprador ya que el gerente está ausente.

Cortar

Instrucciones para Vendedor F

Usted es vendedor en la cooperativa de consumo de una fábrica. Su surtido incluye café de Brasil y café de Colombia. Por el momento, café de Colombia sólo hay en paquetes grandes.

El comprador que entra en la tienda es obrero de la fábrica y está bastante mojado debido a la intensa lluvia.

Cortar

Instrucciones para Vendedor G

Usted es vendedor en una tienda cooperativa. Después de un día de mucha actividad, se siente agotado. Es hora de cierre. Mientras está cerrando la puerta llega apresuradamente un comprador.

Cortar

Instrucciones para Vendedor H

Usted es vendedor recientemente empleado en una cooperativa de consumo. Un antiguo amigo suyo ingresa en la tienda. Anteriormente iba a visitarlo a menudo al negocio donde usted trabajaba.

Cortar

Instrucciones para Vendedor I

Usted es vendedor en una tienda cooperativa. Hoy está llena de compradores. Está por comenzar a atender a uno de ellos que ha estado esperando mucho tiempo cuando entra un miembro del Consejo de Administración.

Dramatizaciones "Servicio"

Instrucciones para los compradores

Instrucciones para Comprador A

Su familia es numerosa y cuenta con un ingreso bajo, por lo tanto usted debe ser cuidadoso en el empleo de su dinero. Hoy necesita comprar cinco productos alimenticios específicos. Haga una nota de ellos y diríjase a comprarlos a la cooperativa de la cual es socio.

Instrucciones para Comprador B

Debido a que es una persona muy ocupada, usted planifica detalladamente sus compras. Es cliente habitual de una tienda cooperativa. Aprecia el servicio rápido y preciso. Hoy necesita comprar cuatro artículos diferentes. Sabe con exactitud la clase, marca y cantidad que desea. Diríjase a la cooperativa. Lamentablemente usted no tiene cambio; sólo cuenta con un billete de cien dólares.

Instrucciones para Comprador C

Usted suele ir a la tienda cooperativa casi a diario. Naturalmente, podría planificar mejor sus compras, pero le gusta ir a comprar unos pocos artículos y encontrarse con gente y quizás charlar. Es jubilado y tiene mucho tiempo disponible.

Ahora vaya a la tienda y compre dos artículos (por ejemplo, una máquina de afeitar y una lata de mermelada). Tómese su tiempo, converse con el empleado sobre los últimos acontecimientos que han tenido lugar en el pueblo, y solicite asesoramiento sobre las mercaderías que va a comprar para asegurarse de la buena calidad de las mismas.

Instrucciones para Comprador D

Usted es nuevo en el pueblo. Un vecino le aconsejó comprar en la tienda cooperativa. Prepare una lista de cinco productos alimenticios y vaya a comprarlos allí.

Luego de haber abonado, se da cuenta de que necesita algo para llevar las mercaderías, ya que lamentablemente olvidó su canasta. Solicite ayuda al vendedor.

Instrucciones para Comprador E

Usted sabe que en el pueblo hay una cooperativa, pero siempre prefirió ir a comercios particulares porque allí ofrecen un mejor servicio.

Desde hace un tiempo es difícil conseguir azúcar. Ha intentado comprar en todos los negocios particulares pero no lo ha logrado aún cuando sospecha que algunos de ellos reservan cierta cantidad para clientes "especiales".

Ha oído decir que en la tienda cooperativa hay azúcar, por lo cual se dirige allí apresuradamente. Trate de convencer al vendedor para que le proporcione azúcar, a pesar de no ser socio.

Instrucciones para Comprador F

Usted ha tenido un mal día. A la mañana se quedó dormido y llegó tarde al trabajo, por lo cual recibió una seria advertencia. Luego almorzó mal y apresurado. A la tarde se manchó los pantalones con pintura. Al regresar a su casa tuvo que correr para tomar el autobús. Luego recordó que había prometido comprar azúcar y café. Se bajó del autobús y fue a la cooperativa caminando bajo una intensa lluvia. Al entrar en la cooperativa usted está realmente de mal humor.

Desea comprar un paquete de café de Colombia, tamaño medio.

Instrucciones para el Comprador G

Usted está por preparar la cena cuando descubre que se le acabó el aceite. Se dirige rápidamente a la cooperativa y llega en el momento en que el vendedor está por cerrar la puerta, listo para partir.

Ruegue al vendedor que le despache aceite antes de cerrar.

Instrucciones para el Comprador H

Usted se ha enterado de que un amigo suyo tiene un nuevo empleo como vendedor en la tienda cooperativa. Cuando trabajaba en otro comercio siempre le ofrecía "precios especiales".

Vaya a la cooperativa para ver cómo se desempeña y aproveche la oportunidad para comprar cigarrillos y fósforos.

Solicite buenos precios, como siempre.

Instrucciones para Comprador I: 1

Usted ha decidido ir a la cooperativa a comprar cinco artículos que ha anotado en un trozo de papel.

Al llegar a la tienda observa que hay muchos clientes y debe esperar a que lo atiendan. El vendedor acaba de dirigirse por fin a usted cuando entra un hombre e insiste en ser atendido antes de que usted: usted se opone abiertamente.

Instrucciones para Comprador I: 2

Al entrar en la cooperativa usted encuentra gran cantidad de gente. Sólo desea comprar un periódico y pasta dental, por lo que se abre paso hasta el mostrador y solicita al vendedor que le facilite dichos artículos antes de comenzar a atender al siguiente comprador. Usted piensa que su pretensión está justificada, especialmente ya que es usted miembro del Consejo de Administración de dicha cooperativa.

LECCION 4.3

EL PROCESO DE VENTA

Objetivo: Al finalizar la lección los participantes estarán en condiciones de comprender el papel y el comportamiento apropiado de un vendedor durante el proceso de venta.

Duración: De una a dos horas.

Material: Diálogos: "El proceso de venta: I y II"
Instrucciones para las dramatizaciones: "Ventas".

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes que en la lección anterior se analizó el concepto de "servicio", lo que se quiere significar al hablar de "servicio", y cuáles son los servicios que debe ofrecer una tienda cooperativa. Explique que en esta lección consideramos los aspectos esenciales de la tarea de un vendedor.

Solicite a los participantes que especifiquen en forma breve pero precisa las obligaciones básicas de un vendedor en una tienda cooperativa minorista. Trate de obtener planteamientos tales como "satisfacer las necesidades de mercaderías por parte del comprador" o "averiguar cuáles son las mercaderías que el comprador necesita y vendérselas". Explique que ahora se analizará la forma en que un vendedor pueda mejorar su desempeño durante el proceso de venta.

- 2) Haga escuchar la grabación del diálogo "Proceso de Venta: I" o solicite a dos participantes que interpreten el diálogo "en vivo". (En este último caso, los participantes deben estar bien preparados y saber el texto de memoria).

Pida a los participantes que expresen su opinión sobre el desempeño del vendedor. ¿Consiguió satisfacer las necesidades del comprador? ¿Cuáles eran dichas necesidades? ¿Qué más podría haber hecho para satisfacerlas?

Los participantes deben llegar a la conclusión de que éste no es un buen ejemplo de un vendedor profesional.

- 3) Comunique a los participantes que van a escuchar a un buen vendedor atendiendo al mismo comprador. Indíqueles que presten particular atención a:

- la forma en que el vendedor averigua las necesidades del comprador, y
- la forma en que las satisface.

Haga escuchar la grabación del diálogo "Proceso de Venta: II" o solicite a dos participantes que lo interpreten.

Repita el diálogo. Deténgase en cada pausa, según se señala en el texto, y analice los puntos que se indican a continuación:

Arroz

Este es un ejemplo de una venta simple. No hay dudas en cuanto a lo que el cliente desea comprar. Sólo hay un tipo de arroz, y se encuentra en existencias. Es una tarea fácil para el vendedor, como la mayoría de las ventas.

Detergente

La compradora no especificó el tipo de detergente ni el tamaño del paquete. Hay varias opciones. A menos que el vendedor pueda recordar qué detergente suele comprar el cliente, deberá tratar de determinar cuál es el que satisfecerá mejor sus necesidades. Para eso tiene que formular algunas preguntas.

Solicite a los participantes que supongan que la compradora no sabe mucho sobre detergentes y no tiene preferencia por ninguna marca en especial. Pregunte a los participantes cuáles son las preguntas que el vendedor podría formular para determinar con precisión qué necesita la compradora. Por ejemplo:

- ¿Desea un detergente para usar en lavarropas o para lavar a mano?

- ¿Prefiere un detergente bueno y económico o uno de alta calidad más costoso?
- ¿Desea lavar con agua caliente o fría?
- ¿Desea un detergente sintético fuerte? Es muy eficaz, pero no debe ser usado por quienes tienen la piel sensible.

Café

Cuando un artículo se ha agotado, un buen vendedor trata de encontrar algo que lo reemplace con el fin de satisfacer a su cliente. En este caso fue una tarea fácil ya que había un café similar.

Solicite a los participantes que trabajen en parejas durante cinco minutos. Un participante pide determinados artículos y el otro trata de encontrar substitutos.

Concluya haciendo hincapié en que no se debe insistir en la oferta de substitutos. Se trata de sugerir amablemente una o dos opciones y no de forzar una venta. Hay mercaderías para las cuales no hay otras opciones (por ejemplo, sal) y el vendedor debe aceptar que no puede efectuar una venta.

Juguetes

El cliente pidió "juguetes", pero lo que realmente necesitaba era un regalo de cumpleaños para su nieto. Si un vendedor puede captar la verdadera necesidad de un comprador, quizás puede también encontrar distintas formas de satisfacerla.

Proporcione otros ejemplos de mercaderías pedidas por los compradores. Solicite a los participantes que sugieran las verdaderas necesidades que implican esos pedidos y las mercaderías de substitución con que podrían satisfacerse. A continuación se brindan algunos ejemplos:

<u>Artículo requerido</u>	<u>Verdadera necesidad</u>	<u>Opciones</u>
Arroz	Producto alimenticio básico	Harina de maíz Harina de trigo

Pescado de conserva	Provisiones para un viaje	Carne en conserva Pescado desecado
Cola	Algo para beber	Cualquier bebida sin alcohol
Lechuga	Verdura	Cualquier verdura

Clavos

Si usted no tiene clavos, un martillo no es muy útil. La compradora agradeció que el vendedor le hiciera recordar que debía comprar este artículo complementario.

Solicite a los participantes que sugieran artículos que complementen a los siguientes:

Cigarrillos	Cuchillo
Zapatos	Pintura
Harina de trigo	Radio
Cuaderno	Corte de tela
Tetera	Sobres

Resuma el proceso de venta recalcando el método que emplean los buenos vendedores profesionales. Escriba en el pizarrón las siguientes palabras claves:

ESCUCHAR

FORMULAR PREGUNTAS (para averiguar las necesidades)

ASESORAR (para satisfacer las necesidades)

- 4) Divida la clase en grupos de tres a cinco participantes. Conceda unos diez minutos para analizar qué conocimientos específicos debe tener un buen vendedor.

Pida a un grupo que escriba sus respuestas en el pizarrón/retroproyector. Luego diga a los demás grupos que amplíen la lista.

Asegúrese de incluir lo siguiente:

- conocimiento del surtido y existencias de la tienda,
- conocimiento de las características de dichas mercaderías.

Subraye la importancia de "conocimiento de los productos". Los participantes deben comprender que un vendedor nunca puede asesorar a los socios si no tiene un conocimiento suficiente de la mercadería. Los compradores pueden buscar la información y asesoramiento que necesitan en otros comercios.

5) Solicite a los grupos que analicen esta pregunta vital:

- ¿De qué manera puede un vendedor adquirir conocimientos sobre las mercaderías?

Diez minutos después solicite a los participantes que elaboren una lista con sugerencias en el pizarrón o en carteles. Debe incluirse lo siguiente:

- Estudiar las indicaciones escritas en los paquetes. (Las etiquetas a menudo ofrecen información exacta en cuanto al contenido y uso del producto).
- Estudiar la información suministrada por los proveedores mayoristas. (Frecuentemente los fabricantes y proveedores mayoristas proporcionan material promocional y/o informativo sobre los productos).
- Leer los informes sobre pruebas. (Algunas instituciones llevan a cabo pruebas de artículos de consumo y con frecuencia publican los resultados en diarios y revistas).
- Usar el producto. (Este tal vez sea el modo más eficaz de conocer las características de un nuevo producto).
- Preguntar a los colegas. (Es necesario que hayan usado el producto o recibido información que desconoce el vendedor).
- Solicitar comentarios a los compradores. (A los clientes les agradará comentar la calidad y características de diversos productos).
- Organizar cursos. (Con este propósito se pueden formar grupos de estudio informales. Los integrantes pueden transmitir sus conocimientos e invitar a especialistas para que los instruyan sobre determinados artículos, por ejemplo productos lácteos, carnes, calzado, etc.).

Pida a los participantes que describan su experiencia en relación con los distintos métodos sugeridos. Trate de llegar a un acuerdo sobre cuáles son los métodos más eficaces.

- 6) Concluya la lección con las dramatizaciones sobre el proceso de venta. Divida la clase en grupos de no más de diez participantes y designe un representante de cada grupo, preferentemente un instructor auxiliar o un participante con experiencia previa.

Diga a los participantes que van a realizar prácticas del "arte de vender". Algunos actuarán como vendedores y otros como compradores. Cada vendedor debe hacer lo posible por:

- que el comprador se sienta cómodo (mediante saludos, amabilidad, etc.).
- descubrir las necesidades del comprador (escuchando, formulando preguntas).
- satisfacer las necesidades del comprador (ofreciendo los productos apropiados, asesorando, sugiriendo artículos complementarios, etc; se supone que los vendedores trabajan en comercios con un amplio surtido).

Los miembros del grupo que no participan en las dramatizaciones deben observar el desempeño del vendedor. Al finalizar cada escena deben comentar las cualidades del vendedor y lo que este debe mejorar. Deben observar especialmente si el vendedor explicó las características de la mercadería de modo que el comprador las entendiera perfectamente.

Entregue un juego de las instrucciones para compradores al representante de cada grupo. Dígale que designe intérpretes y guíe el debate posterior a cada escena. (Tenga en cuenta que no se permite que los vendedores lean las instrucciones para los compradores).

El proceso de venta I

Vendedor: Buenos días, señora. ¿En qué puedo serle útil?

Cliente: Quisiera 2 kg de arroz, por favor.

Vendedor: Aquí lo tiene, señora.

Cliente: También necesito un paquete de detergente.

Vendedor: Si, señora.

Cliente: No, ese no. Es muy caro. Prefiero el "Estrella Blanca".

Vendedor: Debí habérmelo dicho antes. Aquí tiene, un paquete chico de "Estrella Blanca". Es el paquete más barato que tenemos.

Cliente: Ahora quisiera un paquete chico de café "Negrita".

Vendedor: Lo siento. Se me terminó esa marca.

Cliente: Vaya pues, trataré de conseguirlo en otro negocio. ¿Tiene juguetes?

Vendedor: No, no vendemos juguetes, señora.

Cliente: No, por supuesto que no. Eso es todo, gracias.

El proceso de venta: II

Vendedor: Buenos días, señora. ¿En qué puedo serle útil?

Cliente: Quisiera 2 kg de arroz, por favor.

Vendedor: Aquí lo tiene, señora. ¿Algo más?

(Pausa)

Cliente: También necesito un paquete de detergente.

Vendedor: ¿Cuál prefiere?

Cliente: "Estrella Blanca", por favor.

Vendedor: ¿Va a llevar un paquete grande o mediano?

Cliente: ¿Cuánto cuesta el más grande?

Vendedor: 5 dólares. El más grande contiene la misma cantidad que dos paquetes medianos. Usted ahorrará 50 centavos si lleva el más grande.

Cliente: Bueno. Déme un paquete grande, por favor.

(Pausa)

Cliente: Ahora quisiera un paquete chico de café "Dorado".

Vendedor: Lo siento. Se me terminó esa marca, pero, ¿ha probado usted el "Moca La Mascota"? Tiene casi la misma mezcla que el "Dorado", y el mismo precio.

Cliente: ¿No tiene gusto a chicoria o algo así?

Vendedor: No, es café puro, sin ningún otro producto agregado.

Cliente: Entonces voy a probarlo.

(Pausa)

Cliente: ¿Tiene juguetes?

Vendedor: No tenemos mucho surtido, lo siento. ¿Busca algo en especial, señora?

Cliente: Quisiera comprar un regalo para mi nieto.

Vendedor: ¿Cuántos años tiene?

Cliente: Cumple diez años la semana que viene.

Vendedor: Entonces le sugiero que le compre un libro interesante. Aquí tiene algunos muy conocidos.

Cliente: Bueno, no sé. No le gusta mucho leer. Es un chico muy activo.

Vendedor: Ya veo. ¿Por qué no le regala unas herramientas, señora? Muchos chicos se divierten más con herramientas que con juguetes. Por ejemplo, usted puede llevarle un martillo por \$2.25:

Cliente: Esa es una muy buena idea. Creo que le gustaría tener su propio martillo. Lo llevo.

Vendedor: ¿Quiere clavos también? El paquete de 100 cuesta 50 centavos.

Cliente: Bueno. Por supuesto que necesitará clavos. Me llevo un paquete. Muchas gracias.

Vendedor: Muchas gracias a usted, señora.

(Fin)

Dramatizaciones "Ventas"Instrucciones para los compradoresComprador A

Dígale al vendedor que busca una camisa, pero no le aclare inmediatamente qué tipo de camisa quiere. Deje que lo averigüe mediante preguntas.

Usted quiere una camisa para usted mismo. No está muy seguro de su talla. La prefiere con mangas largas, colores claros y un bolsillo. Además prefiere una camisa que no necesite planchado. No le interesan las camisas muy modernas o muy caras.

Comprador B

Dígale al vendedor que usted tiene invitados para cenar y quiere servirles algo especial. Pídale que le ayude a elegir algo adecuado.

No acepte su primera sugerencia; puede proponerle ideas mejores. Pero sólo acepte lo que usted cree que es realmente adecuado. Cuando se hayan puesto de acuerdo respecto al menú básico, pida al vendedor algún consejo sobre la cantidad y otras cuestiones relativas a la cena. Usted espera ocho invitados.

Comprador C

Usted va a hacer un vestido. Pídale al vendedor que le ayude a escoger la tela adecuada. No aclare qué tipo de tela le gustaría, pero haga preguntas acerca de la calidad, si puede encoger, formas de lavado, etc. Cuando haya elegido la tela, pida que le aconseje acerca de la cantidad necesaria. También necesita hilo y botones, pero se olvidará de pedirlos a menos que el vendedor se lo recuerde.

Comprador D

Dígale al vendedor que quisiera comprar una linterna. No le diga exactamente que clase de linterna precisa. Deje que él lo averigüe por medio de preguntas.

manejo de mercaderías

- 5.1 Reglas básicas para la exhibición de mercaderías
- 5.2 Exhibición en tiendas de autoservicio
- 5.3 Capacitación del personal para el manipuleo de las mercaderías

LECCION 5.1

REGLAS BASICAS PARA LA EXHIBICION DE MERCADERIAS

Objetivo: Al finalizar la lección los participantes estarán en condiciones de exhibir mercaderías de forma atractiva, práctica y segura en una tienda de servicio en mostrador.

Duración: De una hora a una hora y media.

Material: Muestras de mercaderías comunes (pueden usarse envases vacíos).
Fotografías (preferentemente diapositivas) que muestran la exhibición de mercaderías en distintos comercios. (Alternativamente, la lección podría tener lugar en una tienda).

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los participantes si creen que la exhibición de mercaderías es importante o no, y pídale que den las razones de sus opiniones. Durante la discusión trate de que surja la idea de que tanto los clientes como el personal se benefician con una buena exhibición.

Concluya expresando que la forma de exhibir las mercaderías afectará los siguientes aspectos:

- a) las ventas - los clientes prefieren comprar donde las mercaderías se exhiben de forma atractiva y donde pueden encontrar fácilmente las mercaderías que desean;
- b) las mermas - una exhibición segura puede prevenir la sustracción, el daño o el robo de las mercaderías;
- c) el trabajo - una exhibición práctica facilita el manejo de las mercaderías.

Anote las palabras clave en el pizarrón: la exhibición debe ser:

ATRACTIVA - SEGURA - PRACTICA

Explique a los participantes que en esta lección aprenderán algunas reglas básicas que les ayudarán a mejorar la exhibición de mercaderías. Todas las reglas están relacionadas con las palabras clave anotadas en el pizarrón. Las primeras reglas a discutir ayudarán a los participantes a hacer una exhibición que resulte atractiva.

2) UNA EXHIBICION ATRACTIVA

Si es posible muestre diapositivas que representen exhibiciones buenas - es decir: bien organizadas, limpias y bien surtidas - y malas - es decir: desorganizadas, desordenadas y pobremente surtidas. No señale estas diferencias. Solicite a los participantes que vean las exhibiciones con "ojos de clientes" y que juzguen por sí mismos cuáles encuentran atractivas.

Organice pequeños grupos de dos o tres participantes para que discutan acerca de qué hace atractiva una exhibición para los clientes. Después de unos pocos minutos solicite sugerencias. Asegúrese de que los siguientes factores importantes se encuentren entre los mencionados:

- a) Los clientes deben encontrar fácilmente las mercaderías que buscan. La exhibición debe estar bien organizada.
- b) Los clientes deben sentirse seguros de que la tienda podrá satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, deben exhibirse muchas mercaderías.
- c) Los clientes deben hallar interesante la tienda debido a la exhibición de ofertas especiales.
- d) Los clientes no deben temer que lo que puedan comprar esté en malas condiciones o sucio. Por lo tanto, la exhibición debe ser pulcra.

Escriba las palabras clave subrayadas en el pizarrón. Se utilizarán como título de distintas reglas de exhibición.

2a) Bien organizada

Cite una cantidad de artículos relacionados entre sí, por ejemplo diferentes marcas de jabón, champú, dentífrico y cepillos de dientes. Pida a los participantes que sugieran un nombre para este grupo de mercaderías. Podría ser "artículos de higiene", "artículos de tocador", o algo similar.

Solicite a los participantes que describan algunas otras categorías o grupos comunes de mercaderías que se venden en sus tiendas. Asegúrese de que entiendan el significado de "grupo de mercaderías". Pregúnteles cuáles son las ventajas para los clientes y el personal de que las mercaderías pertenecientes al mismo grupo se exhiban juntas.

Para los clientes, la exhibición en grupo haría más fácil lo siguiente:

- encontrar un producto;
- comparar mercaderías del mismo tipo;
- hallar artículos complementarios que de otra forma se olvidarían.

Para el personal, la exhibición en grupo puede facilitar lo siguiente:

- el control de las mercaderías en existencias;
- mostrar a los compradores que de un tipo de artículo hay diferentes marcas, tamaños, calidades, etc.
- recordar donde se exhiben los distintos artículos.

Este agrupamiento de productos similares constituye la primera regla básica de la exhibición efectiva de mercaderías; escriba en el pizarrón o en un cartel lo siguiente:

* COLOQUE LAS MERCADERIAS EN GRUPOS

Sugiera colocar letreros indicando los distintos grupos sobre los lugares en que se encuentran las mercaderías pertenecientes a cada grupo. Esto será especialmente útil para los clientes en los negocios de autoservicio y en aquellos con una amplia variedad de mercaderías.

Ahora describa a los participantes la situación de un cliente que desea comprar té. Ha encontrado los estantes y ve varios tipos de té disponibles. Sobre los paquetes puede leer información acerca de la calidad y el contenido. ¿Qué más necesita saber antes de hacer su elección? Este ejemplo debe llevarnos a esta regla:

*** EXHIBA LOS PRECIOS CLARAMENTE**

Haga hincapié en que un rótulo con el precio debe ubicarse de manera que no haya duda acerca de a qué artículo se refiere.

Interprete el rol de cliente parándose ante un mostrador, (para ello utilice un escritorio o una mesa), tratando de leer los rótulos de las mercaderías ubicadas en los estantes detrás del mostrador. Usted encuentra dificultad para identificar las distintas marcas y sus precios. ¿Cómo podría mejorarse dicha exhibición? Los participantes podrían aportar las siguientes sugerencias:

- Aumentar el tamaño de los rótulos de los precios o escribir las cifras sobre éstos más claramente. Refiérase a la regla arriba indicada.
- Exhibir el producto de manera que los clientes puedan ver el rótulo. Esto nos conduce a otra regla:

*** MUESTRE LAS "CARAS" DE LOS EMPAQUES**

- Reubicar el mostrador o los estantes de manera que los clientes puedan acercarse más a las mercaderías. Exhibir los artículos pequeños en un mostrador con superficie superior de vidrio o en

una pequeña vitrina ubicada sobre el mostrador. Esto ilustra la siguiente regla:

* PERMITA QUE LOS CLIENTES SE ACERQUEN A LAS MERCADERIAS

- Aun si los clientes pueden acercarse, cabe que no vean las mercaderías exhibidas en los estantes más bajos o más altos. La gente tiende a ver en primer lugar las cosas que se hallan justo en frente de ellos. Por lo tanto;

* EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE COLOQUE LAS
MERCADERIAS AL NIVEL DE LA VISTA

Pregunte a los participantes qué tipos de mercaderías recomendarían exhibir en la parte más alta o más baja en caso de que el espacio sea muy limitado para poder ubicar todas las mercaderías a la altura de los ojos. Las mejores respuestas son las siguientes:

- los artículos grandes que aun así serían vistos fácilmente;
- las mercaderías comunes que los clientes generalmente recuerdan comprar sin necesidad de verlas.

2b) Muchas mercaderías

Prosiga con el segundo factor clave de una exhibición atractiva: la presencia de suficientes mercaderías. En primer lugar, un negocio debe poseer realmente un surtido y unas existencias adecuadas; en segundo lugar debe mostrar que los posee.

Explique que esto es principalmente una cuestión de obtener de los mayoristas el surtido adecuado de mercaderías en las cantidades adecuadas. Esto no significa hacer pedidos demasiado grandes. Sería muy costoso almacenar más mercaderías que las que podrían venderse en un tiempo razonable (refiérase a las lecciones que tratan de la gestión de existencias). "Muchas mercaderías" no significa un

incremento de existencias sino la exhibición de las mercaderías disponibles de manera impresionante.

Ilustre este aspecto con un ejemplo. Una tienda posee un amplio surtido. Su gerente ha aprendido a utilizar el capital circulante eficientemente y, por lo general, compra mercaderías en cantidad suficiente para un par de semanas. No obstante, cuando usted entra en la tienda tiene la impresión de que no tiene demasiada mercadería disponible para la venta. Los estantes se ven algo vacíos. (Si es posible, muestre una lámina del interior de un tal negocio).

Pida a los participantes que hallen explicaciones posibles para la mala impresión que ocasiona tal exhibición y que sugieran formas de mejorarla. Permítales que discutan el problema en pequeños grupos durante unos 5 minutos antes de responder. Sus sugerencias, que serán anotadas en el pizarrón, deberían incluir tanto explicaciones como reglas para lograr mejoras.

- La mayoría de las mercaderías no se exhiben pero están guardadas en el depósito. Esto da la impresión de que no hay suficientes mercaderías. Para corregir esto:

* MANTENGA LA MAYORIA DE LAS MERCADERIAS
EN EL AREA DE VENTA, NO EN EL DEPOSITO

- Hay sólo unos pocos artículos en existencias pero se esperan nuevos suministros. Naturalmente, los estantes se ven vacíos cuando la mayoría de las mercaderías se han vendido. Esta impresión puede corregirse si se aplica la siguiente regla:

* LLENE EL FRETE DE LOS ESTANTES

- El área de venta es muy grande en comparación con la cantidad de mercaderías. Para corregir esta impresión, los estantes que no

se necesitan deben retirarse para procurar concentrar la exhibición. Esto ayuda a aplicar la regla antes mencionada: "Coloque las mercaderías al nivel de la vista".

2c) Ofertas especiales

Solicite a los participantes que den ejemplos de mercaderías que podrían ser de especial interés para los clientes, tales como las siguientes:

- mercaderías que se vendan a precios más bajos que los habituales;
- mercaderías que han estado agotadas durante algún tiempo;
- mercaderías de temporada que a la gente le gusta comprar antes de las fiestas;
- mercaderías viejas o dañadas que se vendan más baratas.

Los participantes deben comprender que los clientes encontrarán atractiva una tienda con tales "ofertas especiales". Por lo tanto estas deben exhibirse de manera que puedan ser vistas fácilmente por los clientes. Pida a los participantes que discutan en pequeños grupos de dos o tres personas cómo les gustaría acomodar las exhibiciones especiales en sus propias tiendas. Después de unos cinco minutos, interrumpa la discusión y pida sugerencias.

Estas podrían incluir lo siguiente:

- colocar las mercaderías fuera de las estanterías comunes, es decir a la entrada de la tienda frente al mostrador, cerca de la caja, al final de una góndola (que es una isla de estantes en una tienda de autoservicio) o en cualquier otro lugar por donde los clientes deben pasar;
- disponer una vitrina especial;
- utilizar carteles para llamar la atención hacia las ofertas especiales;
- ubicar canastos, mesas pequeñas, cajas, carritos, etc., con las ofertas especiales;
- permitir que un empleado muestre cómo se usa el nuevo producto;

- distribuir muestras de un producto y hacer que los clientes las prueben.

Concluya la explicación anotando la siguiente regla:

* DISPONGA EXHIBICIONES ESPECIALES

2d) Limpieza

Haga hincapié en la importancia de exhibiciones limpias. No hay nada menos atractivo que una exhibición sucia: hace que el cliente dude acerca de la fecha de elaboración o del estado de su mercadería. La regla básica es la siguiente:

* MANTENGA LIMPIAS LAS EXHIBICIONES

2e) Resuma los principales reglas para lograr exhibiciones atractivas. A esta altura de la lección ya deberán estar escritas en el pizarrón o en un cartel y en los cuadernos de los participantes.

Bien organizado

- Coloque las mercaderías en grupos.
- Exhiba los precios claramente.
- Muestre las "caras" de los empaques.
- Permita que los clientes se acerquen a las mercaderías.
- En la medida de lo posible coloque las mercaderías al nivel de la vista.

Muchas mercaderías

- Mantenga la mayoría de las mercaderías en el área de venta, no en el depósito.
- Llene el frente de los estantes.

Ofertas especiales

- Disponga exhibiciones especiales.

Limpieza

- Mantenga limpias las exhibiciones.

3) UNA EXHIBICION SEGURA

Pregunte a los participantes cómo se pueden dañar o perder las mercaderías en una tienda. Ejemplos:

- a) Rotura Ejemplo: Se cae una botella ubicada en el borde de un estante.
- b) Olor desagradable Ejemplo: La margarina adquiere el sabor del jabón por que los dos productos se han colocado el uno muy cerca del otro.
- c) Deterioro Ejemplo: Unas pilas se descargan porque se quedan demasiado tiempo en la tienda.
- d) Insectos, dañinos Ejemplo: La harina de maíz se contamina con gorgojos.
- e) Robos Ejemplo: Una persona roba un reloj de un exhibidor.

Nuevamente anote las palabras claves en el pizarrón, y discuta de qué manera puede lograr una exhibición segura para prevenir daños y pérdidas;

3a) Rotura

- ¿Qué mercaderías son frágiles?
- ¿Qué lugares no son seguros para exhibir mercaderías frágiles?

Concluya anotando la siguiente regla:

* EXHIBA LOS PRODUCTOS FRAGILES EN LUGAR SEGURO

3b) Olor desagradable

- ¿Qué productos tienen olor fuerte?
- ¿Qué productos se contaminan fácilmente con el olor de otros?

Concluya con la siguiente regla:

* PONGA LAS MERCADERIAS DE FUERTE
OLOR APARTE DE LOS ALIMENTOS

3c) Deterioro

- ¿Qué productos se deterioran? A la larga casi todos.
- ¿Cómo se puede evitar el almacenamiento de mercaderías durante un tiempo prolongado?
- ¿Cómo puede evitarse un deterioro rápido?

Concluya anotando la siguiente regla:

* LO QUE ENTRA PRIMERO DEBE SALIR PRIMERO

- Cuando rellene los estantes, coloque las mercaderías más antiguas delante, de manera que se vendan en primer lugar.

* EVITE EXHIBIR LAS MERCADERIAS AL SOL

* EXHIBA LOS PRODUCTOS PERECEDEROS EN FRIGORIFICOS

* EXHIBA LAS MERCADERIAS CONGELADAS EN CONGELADORES

- Utilice un cartel para que los clientes sepan qué mercaderías están guardadas en un congelador cerrado.

Existen otras formas de evitar una pérdida por deterioro del producto, tales como abastecerse en pequeñas cantidades. No obstante, esta lección sólo trata de los aspectos de la exhibición.

3d) Insectos dañinos

- ¿Qué productos en especial atraen insectos dañinos?
- ¿Cómo puede evitarse que las mercaderías sean dañadas por tales insectos?

Concluya con la siguiente regla:

* MANTENGA LOS ALIMENTOS EN PAQUETES BIEN CERRADOS

* MANTENGA LIMPIA LA EXHIBICION

Esto también hace que la exhibición se vea atractiva, como ya hemos dicho.

* RETIRE INMEDIATAMENTE LAS MERCADERIAS QUE HAN SIDO AFECTADAS POR INSECTOS DAÑINOS

Esto evita que se contaminen otras mercaderías.

* NO COLOQUE LAS MERCADERIAS DIRECTAMENTE EN EL PISO

3e) Robos

- ¿Qué mercaderías pueden robarse más fácilmente?

- ¿Dónde pueden actuar más fácilmente los ladrones en un negocio?

Concluya con la siguiente regla:

* LOS ARTICULOS QUE ATRAEN A LOS LADRONES NO DEBEN EXHIBIRSE
EN LUGARES DE DONDE RESULTE FACIL SUSTRERLOS

3f) Pida a los participantes que hagan un resumen de las reglas para una exhibición segura.

4) UNA EXHIBICION PRACTICA

Pregunte que características debe tener una exhibición práctica.

Los participantes deben nombrar los siguientes factores:

- a) debe resultar fácil encontrar el artículo deseado;
- b) debe resultar fácil ver qué falta en existencias cuando se haga el pedido;
- c) debe resultar fácil manejar las mercaderías, reduciendo al mínimo la necesidad de levantarlas, transportarlas o colocar en la parte superior de los estantes.

Anote esas características, como antes, en el pizarrón.

4a) Los participantes deben comprender que las primeras dos características se lograrán si se aplican las reglas para una exhibición atractiva. Pregúnteles cómo hacerlo.

Al menos una de las reglas previamente mencionadas contribuirá también a reducir el transporte de mercaderías; pregunte cuál es. La respuesta correcta será "mantenga la mayoría de las mercaderías en el área de venta".

4b) Explique esta regla con más detalle: para reducir el transporte de mercaderías desde el depósito, deberán traerse al área de venta las cajas completas y exhibirse todo el contenido. De esta forma no

sólo habrá menos cosas en el depósito sino que además será más fácil ver qué falta en existencias ya que en el depósito sólo se guardarán las cajas completas.

Anote esta regla:

* UTILICE EL CONTENIDO COMPLETO DE UNA
CAJA CUANDO LLENE LOS ESTANTES

Explique que esto significa que para cada producto debe haber en el área de venta un espacio reservado para un poco más que lo que contiene una caja completa. El estante deberá llenarse nuevamente antes de que se vació por completo. En ocasiones puede resultar difícil hallar espacio suficiente sin invadir el espacio reservado para otros productos. Entonces debe recordarse otra regla:

* NO COLOQUE PRODUCTOS DISTINTOS UNOS DETRAS DE OTROS

Pregunte a los participantes cuáles son las posibles consecuencias si no se respeta esta regla. Por ejemplo, algunos paquetes de té se ponen detrás de paquetes de café. Esto podría llevar a lo siguiente:

- los clientes y el personal piensan que hay suficiente café pero que no hay té.

Lo que, a su vez, podría dar como resultado lo siguiente:

- los clientes no compran té;
- el personal calcula mal las cantidades de té y de café que necesita pedir.

4c) Pregunte a los participantes qué otras formas de exhibir las mercancías podrían hacer más fácil el trabajo de los empleados.

Permítales que consideren la pregunta en pequeños grupos durante cinco minutos. Luego pídeles sus sugerencias y formule estas reglas:

* COLOQUE LOS GRUPOS DE MERCADERIAS QUE MAS SE SOLICITAN EN UN LUGAR DE FACIL ACCESO

* COLOQUE LOS ARTICULOS PESADOS CERCA DEL PISO

* COLOQUE LAS MERCADERIAS QUE DEBAN PESARSE CERCA DE LA BALANZA

4d) Concluya la lección haciendo un resumen de todas las reglas para una exhibición práctica.

LECCION 5.2

EXHIBICION EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO

Objetivo: Al finalizar la lección los participantes estarán en condiciones de exhibir mercaderías de manera atractiva, práctica y segura en una tienda de autoservicio.

Duración: De una hora a una hora y media (más medio día para realizar una visita de estudio).

Material: Carteles con las "Reglas básicas para la exhibición de mercaderías" producidas en la lección 5.1
Fotografías (preferentemente diapositivas) que muestren la exhibición de mercaderías en distintos negocios. (Alternativamente, la lección puede realizarse en una tienda).
Ejercicio: "Exhibición en una tienda de autoservicio".

Guía para el instructor:

- 1) Informe a los participantes acerca de la Cooperativa "Rápida". Está creciendo muy bien y debe ampliar su local de ventas. El Consejo de Administración considera la apertura de una tienda de autoservicio para reemplazar el local actual donde los clientes son atendidos en mostradores por empleados. Un miembro del Consejo está en contra de la idea. Teme que los clientes encuentren incómodo el autoservicio y que haya muchos robos. Solicite a los participantes que ayuden al Consejo con algunos argumentos a favor del autoservicio.

Asegúrese de que las siguientes ventajas principales se encuentren entre las mencionadas:

- los clientes podrán ver mucha más mercadería de cerca, lo que deberá aumentar las ventas;
- al autoservirse los clientes, se verá reducido el costo de per-

sonal de venta; se espera que el mismo número de empleados venda más mercaderías.

Asegúrese de que los participantes comprendan que para que una tienda de autoservicio funcione adecuadamente se deben utilizar todas las ventajas y evitar las desventajas. Esto significa que se necesita un esfuerzo especial para que la exhibición de mercaderías sea atractiva, segura y práctica.

- 2) Pida a los participantes que repasen las reglas para una exhibición atractiva. ¿Cuál de ellas debe aplicarse en una tienda de autoservicio? Comprenderán que todas son aplicables.

Luego pídale que hagan lo mismo con las reglas para una exhibición segura. Nuevamente encontrarán válidas a todas para una tienda de autoservicio. Pero en este caso podría ser más difícil hacer la exhibición segura contra robos. Solicite a los participantes que sugieran soluciones a ese problema, como se indica a continuación:

- Podría utilizarse servicio de mostrador para aquellos artículos que son especialmente atractivos para los ladrones, preferiblemente combinando dicho servicio con la venta de mercaderías que requiere intervención del personal.
- Los artículos más pequeños, como los cigarrillos, podrían venderse en las cajas a la salida.
- Los artículos costosos podrían exhibirse en vitrinas cerradas, o ubicar muestras encadenadas a un estante.
- La exhibición de mercaderías podría organizarse de manera que el personal que trabaja en la tienda pueda vigilar toda el área de ventas. Gran parte de trabajos como el desempaque de mercaderías y el marcado de precios podría hacerse en el área de ventas.
- Mediante espejos el personal podrá ver y controlar áreas más extensas.

Si es posible, ilustre esas soluciones con diapositivas.

- 3) Pida a los participantes que consideren las reglas para una exhibición práctica. Destaque que, debido a que se supone que los clientes de una tienda de autoservicio manipulen ellos mismos las mercaderías, la exhibición también debe ser práctica para los clientes.

Seguramente los participantes encontrarán las reglas ya indicadas aplicables también en las tiendas de autoservicio. Señale la siguiente regla, si no le sugieren los mismos participantes: "Coloque los grupos de mercaderías que más a menudo se venden en un lugar de fácil alcance".

Presente las dos posibilidades siguientes y solicite a los participantes que piensen acerca de sus ventajas y desventajas desde el punto de vista de los clientes y del gerente de la tienda.

- a) Las mercaderías de más venta se exhiben juntas bastante cerca de la entrada de la tienda.
- b) Las mercaderías de más venta se exhiben en distintos lugares por toda el área de ventas.

Trate de obtener los siguientes pro y contra:

- a) Las mercaderías de más venta se colocan en la entrada del negocio
 - + Es conveniente para los clientes que solo quieren esos artículos.
 - Esos clientes se irán de la tienda sin haber visto y por lo tanto sin haber comprado mercaderías exhibidas en otros lugares.
 - Podrían aglomerarse tantos clientes en la entrada que otros clientes potenciales renunciarían a entrar.
- b) Las mercaderías más solicitadas se distribuyen por toda la tienda

Trate de que todos los participantes lleguen a una solución intermedia:

Generalmente los artículos más vendidos deben distribuirse por toda la tienda de manera que los clientes vean la mayoría de las demás mercaderías cuando hacen sus compras.

Ciertos artículos, como diarios o cigarrillos, que a menudo se compran por separado podrían exhibirse en las cajas de la salida.

Pida a los participantes que den ejemplos de los casos siguientes:

- Las "mercaderías magnéticas", es decir los artículos más solicitados por los clientes que generalmente hacen sus compras una vez por semana: los lugares en que éstas se exhiben determinará la ruta que seguirá el cliente dentro del negocio;
- Los artículos a menudo requeridos por los clientes que van a comprar solo una o dos cosas.

- 4) Divida la clase en grupos de 5 a 7 participantes. Distribuya copias del ejercicio y del plano de una tienda de autoservicio, o pida a los participantes que dibujen planos de tiendas de autoservicio bien conocidas por ellos.

Si se dispone de un retroproyector, se podrían dar transparencias a los participantes y pedirles que escriban la solución directamente sobre la transparencia.

Otorgue unos 15 minutos para realizar la tarea. Al mismo tiempo dibuje el plano en el pizarrón, si no se utiliza un retroproyector. Solicite a los representantes de los grupos que presenten sus soluciones. Verifique específicamente si hay diferentes opiniones y pida a los participantes que establezcan las razones de sus elecciones.

No hay respuestas enteramente "correctas" o "incorrectas", pero los siguientes comentarios pueden ser útiles:

- 1 Las bebidas no alcohólicas son pesadas. Si los clientes usan carritos, es preferible ubicar las bebidas al comienzo de la vista de compra de manera que los clientes puedan ponerlas en el

fondo del carrito. Pero si los clientes deben llevar sus compras en un canasto, los artículos pesados deberán ubicarse al final del recorrido.

- 2 No todas las veces que un cliente visita una tienda compra artículos de limpieza. Pero los clientes deben saber dónde encontrarlos, y cuando pasen por allí se les debe recordar que los compren.
- 3 El aceite comestible, (4) los productos lácteos y (5) el azúcar son "artículos magnéticos" que deberán colocarse algo lejos, de manera que los clientes deban recorrer toda la tienda. Los productos lácteos (leche) deben reabastecerse muy a menudo. Por lo tanto deberá resultar práctico ubicarlos cerca del depósito.
- 6 Los cigarrillos se compran separadamente por lo general y deberán exhibirse en la caja. Allí también están más seguros. Los cigarrillos generalmente son atractivos para los ladrones.
- 7 La oferta especial de tazones deberá exhibirse de manera que todos los clientes la vean. Un lugar adecuado sería el extremo final de una góndola de exhibición.
- 8 Las verduras frescas deberán encontrarse al final del recorrido del cliente de manera que éste pueda ubicarlas encima de otras mercaderías en la canasta o carrito de compras para evitar que se dañen.
- 9 Mercaderías dañadas Deben ofrecerse en una exhibición especial de manera que los clientes las vean. Pero no las ubique de modo que sea lo primero que atraiga a los clientes cuando entren. Esto no haría que la tienda luciera atractiva, ¿verdad?
- 10 Devolución de botellas vacías. Será conveniente para los clientes deshacerse de los envases vacíos lo más pronto posible, lo que significa que deberían recibirse cerca de la entrada. Algunas tiendas consideran necesario recibir las botellas cerca del depósito o en un mostrador donde hay un empleado que las reciba.

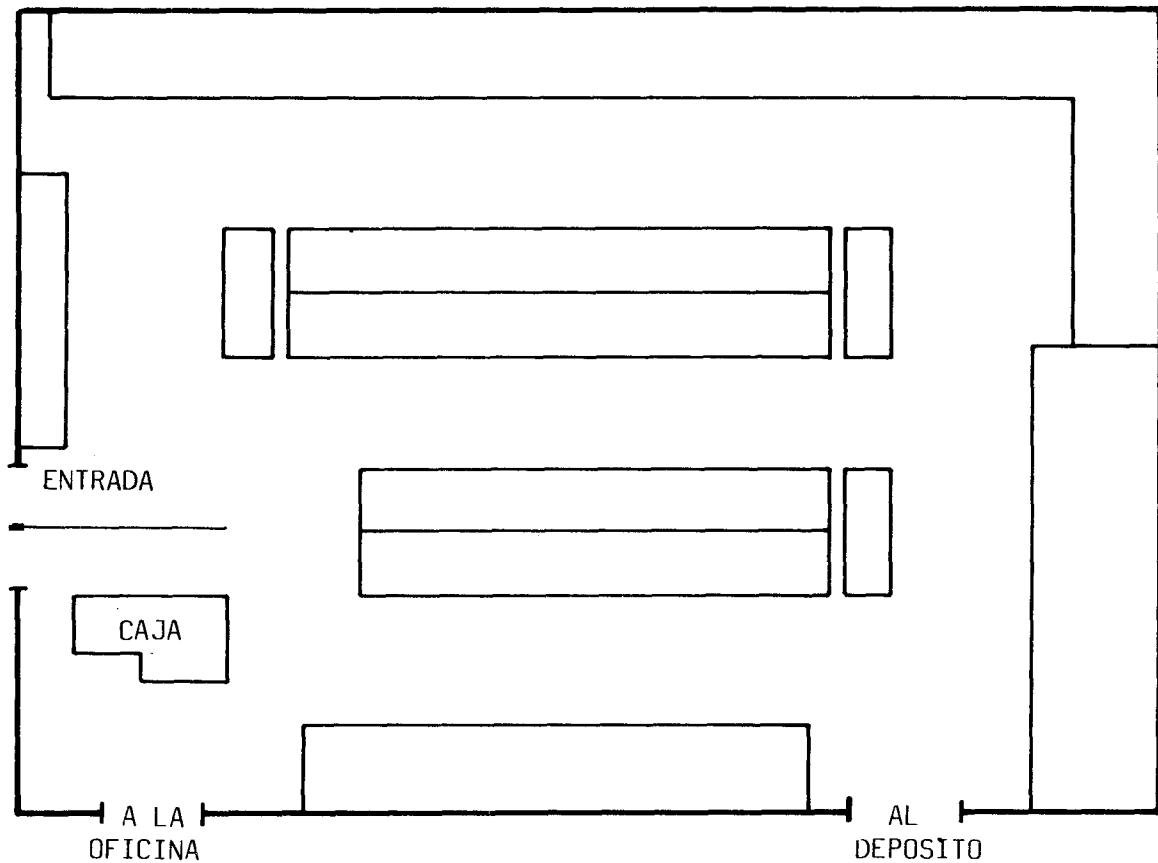
5) Preferentemente, esta lección deberá estar seguida de visitas de estudio a algunas tiendas. Se necesitará medio día para este propósito, incluyendo alrededor de una hora en el aula para informes y discusiones.

Pida a los participantes que preparen listas de control relativas a las reglas de exhibición importantes antes indicadas. Dígales qué tiendas van a visitar y pídale que tomen nota de las siguientes cuestiones en cada tienda:

- ¿Qué hace la exhibición sea más o menos atractiva?
- ¿Qué podría hacerse para que la exhibición sea más práctica para los clientes y para el personal?
- ¿Hay algunas mercaderías exhibidas de manera tal que puedan dañarse o sustraerse fácilmente? Sugiera formas de mejorar la exhibición.

Para evitar que los participantes perturben las ventas se les deberá aconsejar que se comporten de manera discreta y permanezcan en grupos pequeños.

Es recomendable informar a los gerentes de las tiendas a visitar acerca de su propósito y solicitarles su permiso. A su vez, éstos podrían estar interesados en asistir a la lección en que los participantes discutan sus observaciones.

Exhibición en una tienda de autoservicio

Utilizando los números indicados a continuación, señale sobre el plano dónde colocaría las mercaderías anunciadas para lograr una exhibición atractiva, práctica y segura.

- 1 Bebidas no alcohólicas
- 2 Artículos de limpieza
- 3 Aceite comestible
- 4 Productos lácteos
- 5 Azúcar
- 6 Cigarrillos
- 7 Una oferta de tazones a muy buen precio
- 8 Verduras frescas
- 9 Mercaderías algo dañadas, que se venden a menor precio
- 10 Botellas vacías devueltas por los clientes

Prepárese para explicar y defender su propuesta.

LECCION 5.3

CAPACITACION DEL PERSONAL PARA EL MANIPULEO DE LAS MERCADERIAS

Objetivo: Al terminar la lección, los participantes estarán en condiciones de instruir efectivamente al personal de la tienda cooperativa respecto del manipuleo de mercaderías.

Duración: De dos a tres horas.

Material: Ejercicios 1 a 9.

Preferiblemente esta lección deberá llevarse a cabo en una tienda donde se disponga de mercaderías, equipo y utensilios. Algunos ejercicios pueden llevarse a cabo en el aula. Podría resultar difícil traer todo lo necesario, pero se les puede decir a los participantes que utilicen cualquier cosa disponible para representar mercaderías, muebles, equipo y utensilios.

Preparativos :

El instructor debe familiarizarse con las distintas tareas que asignará a los participantes. La operación de rellenar los estantes debe practicarse con antelación para asegurarse de que se realice correctamente.

Distintos aspectos de los ejercicios que se describen en esta lección se tratan en algunos de los "Folletos de Estudio MATCOM" para personal de las cooperativas de consumo. Se recomiendan como material de apoyo para el curso.

Los ejercicios deben planearse conjuntamente con el gerente de la tienda donde se va a llevar a cabo la lección. Para evitar molestar a los clientes de la misma se recomienda llevar a cabo la enseñanza cuando la tienda está cerrada.

Guía para el instructor:

- 1) Diga a los participantes que usted va a presentar al gerente de una tienda que tiene que instruir a un nuevo empleado acerca de la ta-

rea de "rellenar los estantes". Pida a uno de los participantes que represente el papel del empleado y al resto que observen el método de capacitación que usted utiliza.

Explique la situación. Frente a usted se encuentra un estante con algunas mercaderías. Necesita rellenarse, y usted trae algunas cajas de mercaderías del depósito. Usted también ha traído un trapo, un cuchillo para abrir las cajas (si fuera necesario) y un marcador de precios.

Comience la demostración. Asegúrese de que usted está ubicado de modo tal que los participantes puedan observar sus acciones.

Diga al "empleado" que usted le mostrará cómo rellenar estantes. Pídale que observe cuidadosamente. Ubique el contenido de la primera caja. Trabaje con rapidez y exactitud como se detalla a continuación, sin hacer comentarios.

- Retire la mercadería que hay en el estante.
- Asegúrese de que haya el espacio suficiente para colocar la mercadería de la caja más la que ya había en el estante.
- Limpie el espacio vacío en el estante.
- Abra la caja. Si utiliza un cuchillo, debe tener cuidado de no dañar las mercaderías.
- Marque el precio de las mercaderías antes de sacarlas de la caja (si es una tienda de autoservicio).
- Ponga las mercaderías en el estante. Utilice ambas manos de manera que pueda tomar por lo menos dos unidades por vez. Algunas cajas están hechas de manera que la parte inferior queda como una bandeja cuando se quita la parte superior de las mismas. Si es así, usted deberá tratar de colocar de una sola vez la bandeja con todas las mercaderías sobre el estante.
- Limpie las mercaderías que había antes y vuelva a ponerlas en el estante, delante de las nuevas.
- Controle el rótulo del precio fijado en el estante. Haga uno nuevo, si fuera necesario.

Probablemente el "empleado" se haya formado la opinión de que el relleno de estantes es una tarea algo fácil que no lleva demasiado tiempo. Dígale que es así, pero que hay algunos detalles que recordar, que son los que usted va a explicar ahora. Repita la demostración, rellene otro estante, pero esta vez comente lo que hace luego de cada paso:

- Usted quita la mercadería que ya estaba en el estante, de manera que pueda poner las piezas nuevas detrás de las viejas. La mercadería que ya estaba debe venderse en primer lugar: lo que entra primero es lo que sale primero.
- Usted pone en el estante todo el contenido de una caja para evitar el tener que abrir cajas en el depósito y para mantener la mayor parte posible de las existencias en el área de venta.
- Usted limpia el estante antes de colocar la mercadería nueva, porque ésta es una buena oportunidad de hacerlo ya que una parte del estante está vacía.
- Es fácil marcar los precios sobre la parte superior de las mercaderías o paquetes mientras aún están en la caja abierta. Controle la lista de precios de manera que los precios que marca estén actualizados.
- Si utiliza ambas manos trabajará más rápidamente. Muestre las "caras" de los paquetes y no ponga distintos tipos de productos unos detrás de otros. Luego será fácil ver todos los productos sobre los estantes.
- Limpie las latas "viejas" antes de volver a colocarlas, porque si no se ven igual de limpias que las nuevas que están detrás, los clientes no las comprarán.
- Llene el frente de los estantes y controle los rótulos de precios de manera que la exhibición resulte atractiva a los clientes.

Ahora haga que el "empleado" demuestre lo que ha aprendido. Permítale que rellene el próximo producto. Observe sin hablar lo que está haciendo, incluso si comete algún error. No lo interrumpa; espere a que termine antes de hacer comentarios.

Aliéntelo y alabado si lo ha hecho bien. Corrija los errores, si hubiera cometido alguno. Si fuera necesario, haga otra demostración y explique nuevamente. Haga preguntas para asegurarse de que ha comprendido.

Pídale que continúe con otro producto. Diga a los participantes que usted, como gerente, va a supervisar el trabajo del "empleado" hasta estar convencido de que es capaz de llevarlo a cabo de manera precisa. Más adelante se logrará la velocidad necesaria.

- 2) Deje que el "empleado" se retire y pida a los participantes que hagan comentarios acerca de su método de instrucción. Deben comprender que usted, como gerente, ha dedicado bastante tiempo a la instrucción del nuevo empleado; pero que, como resultado, él ha aprendido a trabajar correctamente desde el principio y es capaz de trabajar eficientemente con un mínimo de supervisión.

Resuma los pasos del método de instrucción. Anótelos en el pizarrón y haga que los participantes los copien.

- 1 Haga una presentación global de la tarea.

- 2 Muestre y explique qué hace y por qué.

- 3 Permita que los participantes practiquen. Estimúlelos y corrijalos.

- 4 Deje que el participante continúe practicando hasta que pueda trabajar eficientemente.

- 3) Del grupo de ejercicios que siguen seleccione aquéllos que usted crea convenientes. Puede ser que usted necesite adaptarlos para que se adecúen a la situación local. Usted también puede añadir otras tareas.

Divida la clase en grupos de tres a cinco participantes. Distribuya un ejercicio a cada grupo. Solicite a los participantes que realicen las tareas, averiguen qué necesitan y practiquen de manera que cualquiera de los participantes que forman el grupo sea capaz

de instruir a otras personas. En la medida en que sea posible aplicarlo, deberán utilizar el método de instrucción que se ha presentado aquí. Deles por lo menos 30 minutos para prepararse y practicar.

Cuando hayan terminado, de cada dos grupos haga uno. Solicite que un "gerente" de cada grupo instruya a un "empleado" del otro grupo. Los participantes restantes de cada grupo doble observarán la escena y luego harán comentarios y críticas acerca de ésta.

Si el tiempo lo permite, continúe mezclando los grupos de manera que cada grupo represente la operación de instrucción con todos los demás grupos.

Ejercicio No. 1: Tarea de pesaje y empaquetado previo

Tarea :

Usted debe instruir a un nuevo empleado para que utilice la balanza y haga un empaquetado previo de una cantidad de bolsas con un cierto producto (arroz, azúcar, harina o cualquier otro producto que se venda a granel en bolsas). Cada bolsa chica debe pesar exactamente 1 kg, o 2 kg si las bolsas de ese peso tienen más venta.

Prepárese de manera que pueda actuar como "gerente" e instruir a un "empleado".

Aspectos a tener en cuenta :

- Usted necesitará un lugar de trabajo adecuado con una mesa fuerte donde pueda ubicarse la balanza y algunas bolsas chicas. La mesa debe estar limpia de manera que no se ensucien las bolsas.
- Ubique bien la bolsa o saco grande que contiene la mercadería a granel, de manera que haya menos riesgo de que se vuelque cuando llena las bolsas chicas.
- La balanza debe estar nivelada antes de que usted comience a pesar de manera de que dé el peso correcto.
- Escriba en cada bolsa de papel cuál es su contenido y su precio. Esto resulta más fácil cuando las bolsas están vacías.
- Es más fácil agregar para lograr el peso exacto que quitar el sobrepeso. La mejor técnica es la de llenar la bolsa hasta un poco menos del peso deseado antes de ponerla en la balanza, luego ponerla sobre el platillo y acabar de llenarla lentamente hasta lograr la cantidad exacta.
- Cierre las bolsas convenientemente. Esto no será difícil si usted utiliza el tamaño de bolsa apropiado.
- Para evitar infestación de insectos dañinos, limpie el lugar de trabajo cuando haya terminado y vuelva a cerrar el saco grande, si todavía no está vacío.

Ejercicio No. 2: Manutención de las exhibiciones

Tarea:

Usted va a instruir a un nuevo "empleado" para que esté a cargo de la exhibición de cierto grupo de productos, preferentemente alimentos frescos tales como verduras, pan o productos lácteos que requieren mucho cuidado. (Usted mismo puede seleccionar las mercaderías).

Prepárese de manera que pueda actuar como "gerente" e instruir a un "empleado".

Aspectos a tener en cuenta

- La exhibición deberá lucir atractiva, esto es, llena de alimentos frescos.
- Para que se vea bien llena, traiga la mayor cantidad posible de mercaderías del depósito, llena el frente de los estantes y ponga la mayoría de las mercaderías al nivel de la vista.
- Siempre que sea necesario limpie las mercaderías. Retire o arregle todo paquete que pierda.
- Practique la regla: "lo que entra primero es lo que sale primero".
- Recuerde que algunos alimentos frescos necesitan conservarse en lugar frío.
- Para evitar futuras pérdidas, preste atención inmediata a las mercaderías que comienzan a deteriorarse. ¿Qué puede hacer para evitar que la mercadería se deteriore totalmente? ¿Pueden venderse tales mercaderías en forma rápida? ¿Quién debe autorizar una reducción de su precio?

Ejercicio No. 3: Marcado de precios

Tarea :

Usted va a instruir a un nuevo "empleado" para marcar los precios de las mercaderías. Este ejercicio se aplica al caso de una tienda de autoservicio donde casi todos los artículos deben llevar marcado su precio.

Prepárese de manera que pueda actuar como "gerente" e instruir a un "empleado".

Aspectos para tener en cuenta

- ¿Con qué equipo cuenta para el marcado de precios de distintos empaques de mercaderías, tales como paquetes, bolsas de papel, bolsas plásticas, latas, botellas, etc.?
- Marque los precios de manera que el cliente y el cajero puedan verlos y leerlos fácilmente. Aplique la "regla de la estampilla de correos": en lo posible ponga el precio a la derecha de la parte superior del paquete.
- ¿Que tipo de cuidado requieren los materiales de marcado de precios para que quede claro el precio?
- ¿De dónde obtiene el precio correcto que debe marcar?
- ¿Existe algún producto que no lleva precios en cada unidad porque se vende mucho o es difícil marcarlo? ¿Cómo se les informa a los clientes y a los cajeros acerca de los precios de estos artículos?

Ejercicio No. 4: Almacenamiento

Tarea:

Usted debe instruir a un nuevo "empleado" para que mantenga las mercaderías bien ordenadas en el depósito.

Prepárese de manera que pueda actuar como "gerente" e instruir al "empleado".

Aspectos para tener en cuenta

- Mantenga las mercaderías llegadas recientemente en un área separada hasta que haya controlado que las cantidades y la calidad sean correctas.
- Guarde en el depósito sólo las mercaderías que no pueden exhibirse en el área de venta. Si es posible manténgalas en los paquetes o cajas sin abrir.
- No coloque las mercaderías directamente sobre el piso. Así evitará que se dañen debido a la humedad y a los insectos dañinos y facilitará la limpieza.
- Marque cada paquete o caja en el depósito de manera que sea fácil saber qué hay dentro.
- Marque toda la mercadería con la fecha de recepción de manera que pueda aplicarse la regla "lo que entra primero es lo que sale primero". Esto evita que puedan guardarse en depósito mercaderías durante demasiado tiempo.
- Guarde los artículos de olor fuerte lejos de los alimentos.
- Guarde juntos los productos que pertenecen al mismo grupo de mercaderías, de manera que resulte fácil encontrar un cierto artículo sin tener que buscarlo por todo el depósito.

Ejercicio No. 5: Cómo disponer una exhibición especialTarea:

Usted debe instruir a un nuevo "empleado" para que monte una "exhibición especial" de algunos artículos seleccionados que usted quiere que los clientes vean. Constituyen una "oferta especial", es decir mercaderías que deben venderse a precios muy favorables, mercaderías que han llegado recientemente o de las que hay gran demanda en esta época del año. Usted mismo puede seleccionar algunos artículos apropiados.

Prepárese de manera que pueda actuar como "gerente" e instruir al "empleado".

Aspectos para tener en cuenta

- Busque un lugar adecuado para la exhibición, donde la mayoría de los clientes la vea.
- Utilice el equipo disponible para montar la exhibición: una mesita, un canasto, algunas cajas de madera, la esquina de una góndola o de un mostrador.
- Acomode las mercaderías al nivel de la vista.
- Evite exhibir las mercaderías donde puedan chocar con ellas fácilmente quienes pasan. Esto es especialmente importante cuando hay artículos frágiles.
- Prepare un cartel que informe a los clientes acerca de las mercaderías.
- Si usted vende cierto producto a muy buen precio, puede querer exhibirlo junto con mercaderías complementarias que los clientes quizás quieran comprar al mismo tiempo.
- No monte la exhibición de forma tan esmerada que los clientes tengan la impresión de que sólo pueden mirar y no comprar.

Ejercicio No. 6: PedidosTarea:

Usted debe instruir a un nuevo "empleado" para preparar los pedidos de mercaderías. El empleado estará encargado de preparar los pedidos de un cierto grupo de productos.

Prepárese de manera tal que pueda actuar como "gerente" e instruir al "empleado".

Aspectos para tener en cuenta

- Exhiba las mercaderías sobre los estantes en un cierto orden de manera que resulte fácil controlar cuánto queda de cada producto.
- Antes de cada pedido, controle cuánto queda en existencias. Llene el estante y controle si hay mercaderías que se hayan colocado fuera de su lugar. No se olvide de que algunas mercaderías pueden estar almacenadas en el depósito.
- Además debe saber cuántas mercaderías necesitará pedir del mayorista, de manera que no se quede sin existencias antes de la próxima entrega. ¿Qué mercaderías se venden mucho y deben pedirse en grandes cantidades? ¿Cuáles son los artículos importantes que debe siempre haber en existencias aunque no se vendan en grandes cantidades? ¿Qué artículos tienen menos demanda y no deben volver a pedirse?
- ¿Qué formulario de pedido se utiliza?
- ¿Qué día se hacen los pedidos?
- ¿Existe algún registro con información acerca de los "niveles de existencias" que indica cuando hay que hacer nuevos pedidos y qué cantidades se deben pedir?

Ejercicio No. 7: Limpieza diaria

Tarea:

Usted debe instruir a un nuevo "empleado" para que lleve a cabo la limpieza diaria del piso de la tienda.

Prepárese de manera tal que pueda actuar como "gerente" e instruir al "empleado".

Aspectos a tener en cuenta:

- El "empleado" debe darse cuenta de la importancia de la limpieza diaria y estar realmente interesado en hacerla como corresponde. ¿Cómo puede usted crear este interés y motivación para realizar ese trabajo?
- Para hacer fácil la limpieza, no coloque las mercaderías para su exhibición directamente en el piso.
- Guarde los materiales de limpieza en un lugar fijo en el local y manténgalos bien limpios para evitar malos olores.
- En temporadas secas a menudo es suficiente barrer el suelo, pero esto debe hacerse suavemente para que el polvillo no se pose sobre las mercaderías.
- Para que el polvillo no se disperse puede atarse un trapo húmedo, alrededor de un escobillón o desparramar serrín u otro material adecuado antes de barrer.
- Utilice adecuadamente los productos de limpieza (detergentes, etc.): es decir un tipo apropiado en las cantidades correctas. Enjuague bien, de lo contrario el piso podría quedar resbaloso.

Ejercicio No. 8: Congelación de alimentos

Tarea:

Usted debe instruir a un nuevo "empleado" para que congele algunos elementos frescos.

Prepárese de manera tal que pueda actuar como "gerente" e instruir al "empleado".

Aspectos para tener en cuenta

- Las mercaderías que deben congelarse deben estar en buenas condiciones, ya que la calidad no mejora con el congelamiento. Por el contrario, el proceso de deterioro continuará pero muy lentamente.
- Sólo debe congelarse una pequeña cantidad de mercaderías por vez. Los congeladores comunes de las tiendas en realidad no sirven para "congelar mercadería", solo se deben usar para guardarlas durante un cierto tiempo. Si se ponen demasiados artículos frescos en el congelador, llevará mucho tiempo lograr la temperatura requerida. Mientras tanto, las mercaderías comenzarán a deteriorarse.
- Todo lo que se coloca en un congelador debe estar bien empaquetado, por ejemplo en bolsas plásticas gruesas y herméticas. Esto se hace para evitar que las mercaderías se sequen y pierdan calidad, es decir que se "quemen" en el congelador. Las mercaderías no empaquetadas se pueden adherir al congelador o entre sí.
- No ponga los alimentos frescos encima de los que ya estén congelados: los descongela y provoca un deterioro.
- Marque el contenido de todos los paquetes antes de ponerlos en el congelador, en especial si se guardan distintas mercaderías en un mismo congelador. Es más difícil identificar las mercaderías congeladas y escribir sobre los paquetes congelados.
- Marque la fecha de manera que sea posible controlar que las mercaderías no permanezcan demasiado tiempo en el congelador. Las mercaderías que contienen mucha grasa se deterioran más rápidamente. Tales mercaderías no deben guardarse en el congelador durante más de un par de meses.

Ejercicio No. 9: Descongelamiento del congelador

Tarea:

Usted debe instruir a un nuevo "empleado" para que descongele el descongelador de manera que se elimine el hielo de las paredes del interior.

Prepárese de tal manera que pueda actuar como "gerente" e instruir al "empleado".

Aspectos para tener en cuenta

- El "empleado" debe comprender que el hielo cubre los elementos de refrigeración y por lo tanto impide que éstos enfríen el aire del congelador.
- No se debe eliminar el hielo raspándolo, ya que esto podría dañar el aparato.
- Es necesario cortar la corriente de manera que el hielo se derrita.
- Para acelerar el proceso, pueden ubicarse recipientes con agua caliente en el interior del congelador.
- Para que, al mismo tiempo, se mantengan congelados los alimentos, guárdelos juntos, envueltos en papel o trapos, y póngalos en un refrigerador, a menos que haya disponible otro congelador.
- Cuando el hielo se haya derretido, limpie el interior del congelador y séquelo a fondo antes de ponerlo nuevamente en funcionamiento y de volver a guardar las mercaderías congeladas.
- Algunas mercaderías, como el helado, son muy difíciles de mantener congeladas fuera del congelador. Puede ser recomendable vender tales artículos antes de descongelar.

Observe que este ejercicio requiere más tiempo que los anteriores; varias horas si hay mucho hielo. Dado que este ejercicio no puede repetirse, a menos que haya varios congeladores que necesiten descongelarse, es probable que el instructor desee solamente explicar el procedimiento, y dejar que el participante realice el trabajo práctico más tarde.

precios

- 6.1 Política de precios
- 6.2 Márgenes
- 6.3 Cálculo de los precios de venta

LECCION 6.1

POLITICA DE PRECIOS

Objetivo: Al finalizar la lección, los participantes estarán en condiciones de identificar los factores importantes que determinan el precio de venta y de formular una política de precios para una cooperativa minorista.

Duración: De una hora a una hora y media.

Material: Estudio de caso: "Cooperativa de Villa María".

Guía para el instructor:

Las secciones 1 a 3 siguientes pretenden ilustrar el mecanismo del establecimiento de precios en distintas situaciones de mercado. Si esta introducción elemental no es necesaria, comience directamente con el estudio de caso (Sección 4).

- 1) Muestre algún artículo a los participantes, por ejemplo un libro, un reloj, anteojos de sol u otro artículo bastante caro. Explique que está en venta. Seguramente alguien preguntará el precio. Pregúntele a la persona interesada cuánto pagaría. Luego establezca un precio de venta considerablemente mayor que esa oferta.

Interrumpa la demostración y diga a los participantes que han visto una ilustración del hecho básico de que normalmente un vendedor quiere un precio elevado mientras un comprador pretende un precio bajo. Habrá una transacción comercial sólo si uno, o ambos, acuerdan modificar su oferta.

Pregunte al participante que hizo la oferta qué factores determinan el límite superior del precio que está dispuesto a pagar por el artículo. Otros participantes pueden sugerir más factores. Deberá mencionarse lo siguiente:

- cuánto dinero puede gastar;
- cuánto piden otros vendedores por artículos similares;
- en qué medida necesita el artículo; ¿puede subsistir sin él o, en su defecto, usar un sustituto?

Pregunte a la clase qué factores determinan el límite inferior que el vendedor está dispuesto a aceptar. Lo siguiente deberá mencionarse:

- cuánto está dispuesto a pagar otro cliente por el mismo artículo;
- cuánto costó el artículo;
- en qué medida necesita el dinero;
- cuánto tiempo puede tener el artículo antes de que éste pierda su valor.

Vuelva a tomar el artículo en venta y continúe. Reduzca su precio e invite al posible comprador a continuar las negociaciones. El resultado puede o no ser una venta. (En efecto, si el instructor tiene un artículo que realmente quiere vender, esta demostración puede ser "real"; de otro modo sólo será una dramatización).

- 2) Solicite ejemplos de situaciones donde haya muchas mercaderías disponibles y donde los vendedores necesiten vender con urgencia y no haya suficientes compradores.

- Un ejemplo de este tipo es un mercado de pescado donde a varios vendedores les queda mucho pescado fresco al final del día.

Destaque que esta situación, denominada mercado favorable al comprador, puede ser muy buena para los compradores.

Ahora solicite ejemplos similares de lo opuesto, es decir una situación en la que varios compradores quieren comprar mercaderías que escasean. Esto, a cambio, podría ser una buena situación para los vendedores. Esto se denomina mercado favorable al vendedor.

- La ocasión de una escasez general de alimentos en un área determinada constituye un buen ejemplo en que hay muchos compradores de alimentos que escasean.
 - Si todos los vendedores de un producto determinado acuerdan poner precios altos, también podemos hablar de un mercado favorable al vendedor.
- 3) Pida a los participantes que expliquen de qué modo podrían sufrir los consumidores en situaciones de mercado favorable al vendedor.
- Podrían aplicarse precios excesivos, en cuyo caso los clientes serían explotados.
 - Algunos clientes no podrían costearse lo que necesitan.

Pregunte a la clase qué podría hacerse para evitar las desventajas de un mercado favorable al vendedor. Existen dos formas importantes de protección del consumidor.

- El gobierno puede intervenir reglamentando los precios, racionando los productos, estableciendo tiendas gubernamentales y otros controles.
 - Los consumidores pueden organizarse en cooperativas y abrir sus propias tiendas.
- 4) Divida la clase en grupos. Distribuya copias del estudio de caso. Dé a los grupos alrededor de 20 minutos para completar la tarea: la determinación de una política de precios para la nueva Cooperativa de Villa María.

Vuelva a reunir a los participantes. Solicite que cada grupo nombre un portavoz para que explique por qué cree que la política A tendrá éxito o fracasará. Escriba las razones para el éxito o el fracaso en el pizarrón. Luego pida a los demás grupos que den otras razones y agregue éstas a la lista.

Pida a un nuevo grupo que dé su opinión acerca de la política B y un tercero acerca de la política C. Solicite de otros participantes razones que no se hayan mencionado y anótelas en el pizarrón.

Usted puede obtener un cuadro como el siguiente:

Razones para el éxito

Razones para el fracaso

Política A

- Los clientes se verán atraídos por los bajos precios, y así aumentarán las ventas.
- Con mayores ventas, la tienda puede funcionar eficientemente con bajos costos.
- Los precios pueden ser demasiado bajos; puede no haber excedente para el desarrollo de la cooperativa, o puede perderse el capital circulante.
- Los negocios privados podrían comenzar una "guerra de precios" reduciendo sus precios por debajo de aquellos de la cooperativa hasta que ésta quiebre.

Política B

- Aún si los precios son iguales en todos lados, la gente preferirá comprar en la cooperativa porque ellos obtendrán beneficios de los excedentes de ésta.
- Los excedentes que obtiene la cooperativa se utilizarán para el desarrollo de la misma.
- Sin la competencia de precios cooperativos más bajos que los suyos, los comerciantes privados pueden no sentirse tan amenazados como para procurar que la cooperativa quiebre.
- Si la gente puede obtener las mercaderías al mismo precio en otros negocios, puede suceder que no se interesen en la nueva cooperativa.

Política C

- La tienda podrá vender mercaderías a bajo precio y pagar sus costos.
- La cooperativa puede no ganar el dinero suficiente para el desarrollo del negocio.
- Los negocios privados pueden reducir sus precios por debajo de los de la cooperativa para que ésta quiebre.

5) Pida a los participantes que describan la situación del mercado en Villa María. Deberán notar lo siguiente:

- No hay mucha competencia entre los negocios privados, que probablemente hayan acordado poner precios altos.
- Las mercaderías generalmente están disponibles; la escasez es poco común, por lo tanto la distribución funciona bien.
- La tienda cooperativa recién comienza; por lo tanto probablemente tiene menos recursos financieros y personal con menos experiencia que los negocios privados; que ya están bien consolidados. Pero las expectativas y la moral de los socios de la cooperativa son probablemente altas, y su tienda puede ser la más nueva y la más atractiva de la ciudad.

Solicite a los portavoces de los grupos que presenten la política de precios que recomiendan para la Cooperativa de Villa María y las razones que sustentan tal política.

En general, una cooperativa nueva tiene recursos bastante limitados. Es vulnerable y por lo tanto debe evitar una competencia dura de precios. No obstante, si los socios de la cooperativa son de la opinión de que otros negocios ponen precios no razonables, no esperarán seguramente que el suyo haga lo mismo.

Por lo tanto, en este caso probablemente sea más adecuada una política de precios basada en los lineamientos sugeridos en el caso de la "Política B", con algunos rasgos de la "Política A" ya que deben ajustarse algunos precios obviamente exorbitantes.

6) Diga a los participantes que en la realidad cooperativas en distintas situaciones de mercado están llevando a cabo con éxito las tres políticas discutidas en esta lección.

- La política A se adapta a una cooperativa bien consolidada y administrada eficientemente, con recursos financieros equivalentes a los de los negocios de la competencia.
- La política B se adapta a una cooperativa recientemente creada y

con menos recursos que sus competidores. Los precios están regulados por el gobierno o se mantienen en un nivel aceptable.

- La política C se adapta a una cooperativa que constituye el único comercio minorista o el más predominante en un área determinada. No obstante, observe que para el éxito y el desarrollo del negocio, también es necesario en este caso obtener un pequeño excedente neto.

Cooperativa de Villa María

Se va a crear una cooperativa en Villa María. En esta pequeña ciudad ya existen algunas tiendas privadas. La gente generalmente puede hallar allí lo que necesita. Los precios no varían mucho entre una tienda y otra, de manera que la gente no se molesta mucho en compararlos. Simplemente van a la tienda que encuentran más conveniente. Muy pocos precios están controlados por el gobierno. No se sabe qué ganancias obtienen los comerciantes en sus negocios, pero ciertamente gozan de una muy buena posición económica.

Se ha discutido la política de precios de la nueva cooperativa. Se han sugerido las tres posibilidades siguientes:

Política A

La Cooperativa deberá ofrecer los precios más bajos de la ciudad. Si otros negocios tratan de competir reduciendo, a su vez los precios, la Cooperativa deberá por lo menos ofrecer esos mismos precios. La gente valorará los precios bajos y, en consecuencia, la Cooperativa.

Política B

La Cooperativa deberá vender mercaderías a aproximadamente los mismos precios que otras tiendas. Obtendrá el mismo excedente que las demás, pero, a diferencia de las tiendas privadas, en las que sólo se benefician unos pocos comerciantes, gracias a ese excedente ganarán todos los socios/clientes de la Cooperativa.

Política C

La Cooperativa deberá vender mercaderías al precio de costo más el margen necesario para cubrir los costos de funcionamiento de la tienda. Esto significa que las mercaderías se venderán lo más barato posible sin perder dinero, sin tener en cuenta los precios de otras tiendas.

Tarea:

a) Discuta qué sucedería si se implementara cada una de las políticas sugeridas.

- ¿Podría la cooperativa servir bien a sus socios?
- ¿Podría consolidarse la tienda?
- ¿Cuál sería la reacción de las demás tiendas?

Escriba sus conclusiones y las razones del éxito o fracaso de cada política. Utilice el siguiente cuadro.

Razones para el <u>éxito</u>	Razones para el <u>fracaso</u>
<u>Política A</u>	
<u>Política B</u>	
<u>Política C</u>	

b) Decida qué política de precios recomendaría a la Cooperativa de Villa María. Usted puede elegir una de las ya sugeridas o enunciar una nueva.

LECCION 6.2MARGENES

Objetivo: Al terminar la lección los participantes estarán en condiciones de calcular el margen deseado.

Duración: De una hora y media a dos horas.

Material: Ejercicio: "Reducción de precios".

Guía para el instructor:

- 1) Asegúrese de que todos los participantes entienden el significado del término "margen". Cite un ejemplo simple: el precio de costo de un artículo es de \$4.80 y el precio de venta es de \$6.00. Pida a los participantes que calculen el margen como un porcentaje del precio de venta.

$$\text{Margen} = \$6.00 - \$4.80 = \$1.20$$

$$\frac{\$1.20}{\$6.00} \times 100 = 20\%$$

Si es necesario, presente otros ejemplos. Asegúrese de que todos los participantes puedan hacer los cálculos. Ponga énfasis en que el margen siempre se expresa como un porcentaje de las ventas.

- 2) Escriba en el pizarrón una lista como la que sigue de artículos comunes que se vendan en las cooperativas de los participantes:

- | | | |
|---------------------|-----------|-------------|
| - Azúcar | - Pan | - Vasos |
| - Arroz | - Tomates | - Cuchillos |
| - Aceite comestible | - Miel | - Camisas |

Diga a los participantes que indiquen el precio de costo y el precio de venta de cada artículo. Si no lo saben exactamente, acuerde con ello el precio probable.

Solicite a los participantes que calculen los márgenes de los distintos artículos. Anote sus resultados en el pizarrón. De esta forma los participantes aprenderán acerca de sus propios márgenes, mientras practican cómo calcularlos.

3) Pida a los participantes que consideren de nuevo los ejemplos del pizarrón. Encontrarán que a algunas mercaderías se les da un margen menor que a otras. Pídales que den las razones de tal diferencia. Deberán deducir y discutir lo siguiente:

- Reglamentación de precios: el gobierno o el fabricante puede haber fijado el precio minorista de algunos productos.
- Competencia: es probable que un negocio que cobre precios más altos que sus competidores no venda mucho.
- Costos de manipulación: algunos productos son más costosos de manipular que otros; por ejemplo los alimentos congelados, que deben guardarse en un congelador. Para cubrir esos costos deberán tener un margen mayor.
- Mermas: algunas mercaderías son más susceptibles de mermas que otras; por ejemplo los alimentos frescos o los artículos frágiles. Este riesgo puede cubrirse con un margen mayor.
- Rotación de existencias: las mercaderías que se venden rápidamente también hacen ganar dinero rápidamente. Por lo tanto, pueden tener un margen bajo. Por otra parte, las mercaderías que se mueven lentamente, traban el capital circulante durante un largo tiempo y no producen un excedente hasta que se venden.
- Reducción de precios: en algunos productos existe un gran riesgo de que no puedan venderse todas las existencias al precio establecido, y por lo tanto deban ofrecerse a precios reducidos; este es el caso de los alimentos frescos, por ejemplo, que no pueden mantenerse hasta el día siguiente o la ropa, que se "pasa de moda". Por lo tanto se utiliza un margen más alto para compensar la posible reducción del precio.
- Compensación: Si el gobierno o la competencia fuerzan a vender algunas mercaderías con un margen bajo, será necesario incrementar el margen de otras mercaderías para lograr una compensación.

- 4) Recuerde a los participantes que el margen deberá ser suficiente para pagar los gastos de operación de la tienda y para lograr un pequeño excedente neto. Por lo tanto, el gerente debe saber qué porcentaje de margen debe aplicar, como promedio.

Presente, en el pizarrón, estas estimaciones relativas a una tienda determinada:

Ventas anuales estimadas	\$600 000
Costo total de operación estimado	50 000
Excedente neto deseado	10 000

Evidentemente, aquí se necesita un margen de \$60 000. Solicite a los participantes que calculen ese margen como un porcentaje de las ventas.

$$\frac{\$60\ 000}{\$600\ 000} \times 100 = 10\%$$

Ahora diga a los participantes que supongan que tienen ventas de sólo \$500 000, con los mismos costos y excedente neto. Pida que calculen el margen requerido en esta situación. Solicite a un participante que escriba la respuesta correcta en el pizarrón.

Ventas	\$500 000	
Margen requerido	\$60 000	(50 000 + 10 000)

$$\frac{\$60\ 000}{\$500\ 000} \times 100 = 12\%$$

Solicite a los participantes que calculen de esta forma el margen requerido en sus propias cooperativas. (Refiérase a sus cálculos en la lección 2.2, pero si no saben las cifras exactas de sus ventas, los costos totales de operación y el excedente neto deseado, simplemente deberán estimarlos para realizar este cálculo).

Compare los resultados. Observe el porcentaje más común o la diferencia entre las cifras más elevadas y las más bajas. Si alguien da un porcentaje no realista, controle sus cálculos pero no pierda tiempo discutiendo acerca de las cantidades estimadas.

- 5) Recuerde a los participantes que, desafortunadamente, algunas mercaderías se dañarán o desaparecerán sin ser abonadas. Pregunte en qué medida estas mermas afectarán el margen. Para asegurarse de que todos los participantes comprendan que tal pérdida reduce el margen, compare en el pizarrón el resultado de dos tiendas. Ambas venden mercaderías por \$500 000 en un año determinado; una no tiene ninguna merma, lo que, por supuesto, es imposible en la práctica; la otra tiene una merma del 1% de las ventas, lo que equivale a \$5 000 al precio de venta y \$4 000 al precio de costo.

	<u>Tienda A</u>	<u>Tienda B</u>
	<u>Sin merma</u>	<u>Con 1% de merma</u>
Ventas	\$ 500 000	\$ 500 000
Costo de las mercaderías vendidas	- 440 000	- 440 000
Costo de las mercaderías perdidas (mermas)	--	- 4 400
Excedente bruto	<hr/> \$ 60 000	<hr/> \$ 55 600
Margen	12%	11.1%

Nuevamente subraye que el margen real será menor que el calculado originalmente, debido a que las mermas constituyen un costo adicional para la tienda. Solicite a los participantes que expliquen las consecuencias de este hecho. ¿Qué podrían hacer, por ejemplo, si deben obtener un margen del 12% y saben que tienen mermas? En este caso deben procurar obtener más del 12% de margen.

Aconseje a los participantes que, como regla aproximada, aumenten el margen en proporción a la supuesta merma. En el ejemplo de más arriba, la merma era del 1% y el margen requerido del 12%. Por lo tanto, es necesario utilizar un margen promedio del 13%.

- 6) Compare el margen promedio requerido con los ejemplos de márgenes individuales establecidos en el pizarrón. Los participantes verán que algunos son menores y otros mayores que el promedio. Asegúrese de que los participantes adviertan lo siguiente:
- el "margen promedio" depende de los márgenes de todos los distintos artículos de la tienda y de la cantidad que se venda de cada artículo;

- realmente sería muy complicado calcular con exactitud qué margen se deberá establecer para cada artículo para obtener el margen promedio;
- por lo tanto, al determinar el margen de las nuevas mercaderías se debe decidir en cada caso cuánto es necesario y razonable desviarse del promedio.

Aconseje a los participantes que si bien no necesitan calcular el margen promedio para cada pedido, deben controlarlo regularmente para todas las mercaderías adquiridas durante un cierto período, por ejemplo un mes. Pregunte qué información necesitan para hacerlo y dónde la encuentran. Las respuestas correctas dependen de los libros contables utilizados.

- La información necesaria: el valor total de todas las mercaderías adquiridas durante el mes, a precio de costo y a precio de venta.
- Los precios de costo se encuentran en los vales u ordenes de compra, que deben anotarse en el libro diario o cuenta de compras. El total mensual de los precios de costo debe llenarse en el libro mayor.
- El valor a precios de venta de las mismas mercaderías debe calcularse y anotarse en cada vale u orden de compra. Luego debe anotarse en el registro de control de existencias.
- Algunos gerentes prefieren anotar las adquisiciones al precio de costo y al de venta en el mismo libro, ya sea en el registro de control de existencias o en un libro de compras especial.

Escriba este ejemplo con el cálculo del margen promedio en el pizarrón.

Valor total de las mercaderías compradas durante mayo

al precio de venta	\$45 000
al precio de costo	40 500
Margen total	<u>\$ 4 500</u>

Margen promedio en porcentaje =

$$\frac{\$ 4\ 500}{\$45\ 000} \times 100 = 10\%$$

- 7) Organice una discusión acerca de una cooperativa dada que desea obtener un margen del 12%, pero descubre que es sólo del 10% cuando controla el último mes.

Pregunte a los participantes qué piensan que podría hacerse para resolver el problema. Entre las posibilidades se incluyen las siguientes:

- Aumentar los precios en algunos artículos

Esta es la forma más fácil si la competencia y las reglamentaciones lo permiten, pero deben evitarse los grandes aumentos de precios porque algunos clientes pueden dejar de comprar.

- Reducir el costo de las mercaderías

Obviamente esto también incrementaría el margen, pero podría ser difícil obtener las mercaderías a precios más bajos.

- Reducir los costos de operación de la tienda

Si pueden evitarse o reducirse algunos costos, podría aceptarse un margen más bajo.

- Aumentar las ventas sin aumentar los costos de operación

Esto podría ser difícil. El resultado sería un margen más grande en términos monetarios, para pagar los costos de operación. No obstante, el porcentaje de margen continuaría siendo el mismo.

- Cambiar el surtido de mercaderías

Si fallan otros métodos, la única forma de evitar una pérdida puede ser la de dejar de vender algunos artículos con poco margen y/o vender más mercaderías con mucho margen. Pero ésta es una táctica riesgosa para una cooperativa. Sus socios pueden quejarse de que la tienda no suministra las mercaderías que ellos necesitan.

- Reducir las mermas

El margen requerido deberá incluir una previsión para cubrir las mermas previstas. Si se logra que tales mermas sean menores de lo que se suponía, como consecuencia se reducirá el margen requerido. No obstante, será difícil saber con anticipación si los esfuerzos para reducir las mermas resultarán exitosos.

Termine la discusión haciendo hincapié en que es probable que el margen promedio de todo negocio varíe ligeramente de un mes a otro. Podría no ser necesario tomar una decisión radical si el margen desciende un poco sólo durante un mes. Pero el margen deberá controlarse regularmente de manera que toda tendencia a una baja pueda observarse y corregirse.

- 8) Distribuya el ejercicio de "Reducción de precios" o presente los problemas en el pizarrón. Solicite a cada participante que realice el ejercicio. El objetivo es que practiquen los cálculos y comprendan los efectos de las reducciones de precios.

Luego de unos 20 minutos, o cuando todos hayan terminado, solicite a un participante que crea que tiene la solución correcta al primer problema que la escriba en el pizarrón. Asegúrese de que todos los participantes lo entiendan. Continúe de la misma forma con los demás problemas.

Las respuestas correctas son las siguientes:

- i) a) \$ 12
- b) \$ 18
- c) 9 unidades
- d) 14.3%

- ii) \$6 000 (excedente bruto \$3 600)

Recuerde a los participantes que la posibilidad de vender más a un precio reducido puede depender de las acciones de los competidores. Las ventas pueden no aumentar si los precios se reducen también en otros comercios. Además, la cooperativa debe ser capaz de vender más mercaderías sin aumentar sus costos de operación. Si, por ejemplo, se necesita más personal, el excedente bruto debe aumentar para cubrir los sueldos.

Reducción de Precios

- i) En una cooperativa se vende un cierto tipo de fuentes de vidrio a \$15 la unidad. El margen es del 20%. Sólo se han vendido 6 unidades en el último mes. El gerente piensa que podría vender más si se redujera el precio a \$14.
- a) ¿Cuál es el precio de costo?
 - b) ¿Qué excedente bruto se ha obtenido en el mes?
 - c) ¿Cuál es el número mínimo de unidades que debe venderse al precio más bajo para obtener el mismo excedente bruto?
 - d) ¿Cuál es el nuevo margen?
- ii) Una cooperativa vende mercaderías por \$30 000 mensuales. El margen promedio es del 12%. Se ha sugerido que deben reducirse los precios; la tienda atraería más clientes e incrementaría sus ventas.
- ¿Cuánto deben incrementarse las ventas para obtener el mismo excedente bruto si el margen se redujera al 10%?

LECCION 6.3CALCULO DE LOS PRECIOS DE VENTA

Objetivo: Al finalizar la lección, los participantes estarán en condiciones de utilizar los métodos corrientes para calcular el precio de venta de manera que se logre un margen predeterminado.

Duración: De una hora a una hora y media.

Material: Ejercicios de cálculo de precios: "A" y "B".
Tabla práctica de margenes.

Guía para el instructor:

- 1) Señale la diferencia entre los términos sobreprecio y margen (ver el "Glosario" de la lección 2.1 y también la nota del editor al comienzo de este manual). Utilice como ejemplo el precio de costo de una camisa de \$30. Solicite a los participantes que "recarguen" el precio camisa con un 25% para establecer el precio de venta.

$$\text{El sobreprecio} = 25\% \times \$30 = \$7.50$$

$$\text{El precio de venta} = \$30 + \$7.50 = \$37.50$$

Haga hincapié en que el sobreprecio se calcula como porcentaje del precio de costo.

Pregunte a los participantes cuál es el margen: en términos monetarios es de \$7.50, lo mismo que el sobreprecio. Pregunte qué porcentaje representa el margen. Alguien puede sugerir, incorrectamente, el 25%. Recuerde a los participantes que el margen debe expresarse como porcentaje del precio de venta. Asegúrese de que todos realicen el siguiente cálculo.

$$\text{El margen} = \frac{\$ 7.50}{\$37.50} \times 100 = 20\%$$

Conclusión: un sobreprecio del 25% del precio de costo dará un margen del 20% del precio de venta.

Pida a los participantes que recarguen la camisa en un 100% y que calculen el margen.

El sobreprecio será de \$ 30

El precio de venta será de \$ 60

$$\text{El margen} = \frac{\$ 30}{\$ 60} \times 100 = 50\%$$

Si fuera necesario, cite ejemplos adicionales. Es importante que cada participante comprenda el hecho de que un cierto porcentaje de margen corresponde a un mayor porcentaje de sobreprecio; si se desea un cierto margen, el precio de costo debe recargarse con un porcentaje más alto. Anote la conclusión para cada ejemplo en el pizarrón.

<u>Margen del precio</u> <u>de venta</u>	corresponde a	<u>Sobreprecio agregado</u> <u>al precio de costo</u>
10%		11%
13%		15%
20%		25%
30%		43%
50%		100%

Haga hincapié en que cuanto mayor sea el porcentaje de margen, mayor será su diferencia en comparación con el porcentaje de sobreprecio.

Recuerde a los participantes que en su propio trabajo de fijar precios, normalmente saben el precio de costo y qué margen desean. Lo que no saben es el precio de venta de las mercaderías.

A continuación se presentan dos métodos corrientes de cálculo del precio de venta:

- a) Utilizar un coeficiente (o multiplicador) de sobreprecio, o
- b) Utilizar una fórmula para el cálculo directo.

Si se utiliza uno solo de estos métodos en el área, puede ser suficiente enseñar sólo ése. De otro modo, los participantes estudiarán ambos métodos y adoptarían el que ellos prefieren.

2) Utilización de un "coeficiente de sobreprecio"

Distribuya el ejercicio "A". Pregunte a los participantes en que porcentaje deben recargar el café. Deberán entender que el sobreprecio debe ser mayor al 10%, que es el margen. Haga hincapié en que si bien es posible calcular el porcentaje del sobreprecio, esto es bastante complicado. Explique que pueden conseguirse tablas como la del pizarrón, con las que puede verse rápidamente qué porcentaje de sobreprecio utilizar, una vez que se conoce el margen.

Distribuya la tabla práctica de márgenes. Muestre cómo utilizarla. Solicite a los participantes que busquen qué porcentaje de sobreprecio debe emplearse para obtener un margen del 10%, 15% y 22%, respectivamente. Las respuestas correctas son: 115%, 17,5% y 28%.

Utilizando el pizarrón calcule el primer precio de venta del ejercicio.

Precio de costo	=	\$ 14	
Margen	=	10%	
Sobreprecio	=	11% (indicado en la tabla)	
Sobreprecio	=	0.11 x \$14	= \$1.54
Precio de venta	=	\$ 14 + \$1.54	= \$15.54

Señale a los participantes que en lugar de calcular en primer lugar la cantidad a agregar y luego agregarla al precio de costo, si se utiliza el coeficiente pueden hacerse ambas operaciones al mismo tiempo.

$$\text{Precio de venta} = 1.11 \times \$14 = \$15.54$$

Solicite a un participante que realice el próximo ejercicio en el pizarrón, utilizando el coeficiente. Controle para comprobar que todos los participantes hayan entendido cómo utilizar la tabla práctica de márgenes. Pídales que hagan los ejercicios restantes.

Cuando todos hayan terminado, haga leer las respuestas. Las correctas son:

Leche en polvo	\$ 18.15
Cigarrillos	6.90
Dentífrico	9.52
Martillo	16.47
Sartén	22.50
Arroz	4.86

En la práctica, un precio de \$16.47 como el del martillo, probablemente será redondeado a \$16.50. Si uno de los participantes lo hubiera hecho, deberá aceptarse como correcto.

Controle, haciendo que levanten la mano, cuántos participantes pudieron realizar los ejercicios sin errores, con sólo un error, con dos, y así sucesivamente. A aquellos que hayan cometido varios errores se les deberá recomendar que practiquen estos cálculos en su tiempo libre.

3) Utilización de una fórmula

Escriba la siguiente fórmula en el pizarrón:

$$\text{Precio de venta} - \text{Margen} = \text{Precio de costo}$$

Recuerde a los participantes que el margen se establece como un porcentaje del precio de venta. Esto significa que el precio de venta constituye el 100%.

$$\begin{array}{r r r r r} \text{Precio de venta} & - & \text{Margen} & = & \text{Precio de costo} \\ 100\% & - & 10\% & = & 90\% \end{array}$$

Escriba el siguiente problema en el pizarrón:

$$\text{El precio de costo} = \$6.30$$

$$\text{El margen debe ser del } 10\%$$

¿Cuál es el precio de venta?

Sabemos que:

El 90% del precio de venta equivale a \$6.30, esto es el precio de costo.

$$\text{El 1\% del precio de venta} = \frac{\$6.30}{90}$$

$$\text{El 100\% del precio de venta} = \frac{\$6.30}{90} \times 100$$

(esto es precio de venta total)

Solicite a los participantes que realicen el cálculo. La respuesta correcta es \$7.00.

Ahora solicite a los participantes que describan el cálculo en términos generales. Una descripción correcta será la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Precio de costo}}{100 - \% \text{ de margen}} \times 100 = \text{Precio de venta}$$

Escriba esta fórmula en el pizarrón. Los participantes deberán comprender que este método les permite calcular el precio de venta sin conocer el porcentaje de sobreprecio.

Distribuya el ejercicio "B". Pida a un participante que calcule el primer precio de venta en el pizarrón, utilizando la fórmula. Controle para asegurarse de que todos los participantes entienden cómo utilizar la fórmula.

Pida a cada participante que realice los ejercicios restantes. Haga que alguno de ellos lea las respuestas correctas.

Bebida no alcohólica	\$ 1.82
Detergente	12.92
Lata de atún	13.45
Camisa sport	23.17
Mermelada	14.12
Grabadora	200.00

Controle el trabajo de los participantes, si fuera necesario agregue nuevos ejercicios para que practiquen.

Ejercicio de cálculo de precios - A

Utilice la tabla práctica de márgenes para calcular los precios de venta.

	Precio de costo \$	Margen %	Multiplicador	Precio de venta \$
Café 500 g	14.00	10
Leche en polvo	16.50	9
Cigarrillos	6.00	13
Dentífrico	8.00	16
Martillo	13.50	18
Sartén	18.00	20
Arroz 1 kg	4.50	7

Ejercicio de cálculo de precios - B

Utilice la fórmula para calcular los precios de venta:

$$\frac{\text{Precio de costo}}{100 - \% \text{ de margen}} \times 100 = \text{Precio de venta}$$

	Precio de costo \$	Margen %	Precio de venta \$
Bebida no alcohólica	1.60	12
Detergente	11.50	11
Lata de atún	11.70	13
Camisa sport	19.00	18
Mermelada	12.00	15
Grabadora	160.00	20

TABLA PRACTICA DE MARGENES

MARGEN del precio de venta requerido	Agregue al PRECIO DE COSTO este SOBREPRECIO	o multiplique el PRECIO DE COSTO por	MARGEN del PRECIO DE VENTA requerido	Agregue al PRECIO DE COSTO este SOBREPRECIO	o multiplique el PRECIO DE COSTO por
1%	1.01%	1.01	26%	35.0%	1.35
2%	2.05%	1.02	27%	37.0%	1.37
3%	3.1%	1.03	28%	39.0%	1.39
4%	4.2%	1.04	29%	41.0%	1.41
5%	5.3%	1.05	30%	43.0%	1.43
6%	6.4%	1.06	31%	45.0%	1.45
7%	7.5%	1.08	32%	47.0%	1.47
8%	8.6%	1.09	33%	49.5%	1.495
9%	10.0%	1.1	34%	51.5%	1.515
10%	11.0%	1.11	35%	54.0%	1.54
11%	12.5%	1.125	36%	56.5%	1.565
12%	13.5%	1.135	37%	59.0%	1.59%
13%	15.0%	1.15	38%	61.5%	1.615
14%	16.5%	1.165	39%	64.0%	1.64
15%	17.5%	1.175	40%	66.5%	1.665
16%	19.0%	1.19	41%	69.5%	1.695
17%	20.5%	1.205	42%	72.5%	1.725
18%	22.0%	1.22	43%	75.5%	1.755
19%	23.5%	1.235	44%	78.5%	1.785
20%	25.0%	1.25	45%	81.5%	1.815
21%	26.5%	1.265	46%	85.0%	1.85
22%	28.0%	1.28	47%	88.5%	1.885
23%	30.0%	1.3	48%	92.5%	1.925
24%	31.5%	1.315	49%	96.0%	1.96
25%	33.5%	1.335	50%	100.0%	2

materia

7

control de existencias

- 7.1 Mermas
- 7.2 Control de entregas
- 7.3 Inventarios
- 7.4 Registros de existencias

LECCION 7.1MERMAS

Objetivo: Al terminar la clase los participantes estarán en condiciones de identificar dónde y cómo pueden producirse las mermas, explicar sus consecuencias y saber cómo pueden prevenirse.

Duración: De una hora y media a dos horas.

Material: Estudio de caso: "El mejor gerente"

Guía para el instructor:

- 1) Diga a los participantes que una cooperativa compró una bolsa de 50 kg de arroz. El precio de costo era de \$3.50/kg y el precio de venta de \$3.75. Pida a los participantes que calculen el excedente bruto que se espera lograr.

Mientras trabajan, prepare la siguiente tabla en el pizarrón. No indique las cifras inmediatamente, sino pídalas a un participante y complete la tabla.

Ventas	\$187.50
= <u>Costo de mercaderías</u>	<u>\$175.00</u>
= Excedente bruto	12.50

Explique a los participantes que esta cooperativa tenía un control especial de la venta de arroz; los empleados pesaban el arroz para los clientes y colocaban el pago del mismo en una caja aparte. Cuando se terminó de vender todo el arroz el dinero totalizaba \$180. Agregue esta información a la tabla del pizarrón. La tabla revelará que el excedente bruto real era menor que el esperado.

	<u>Excedente esperado</u>	<u>Excedente real</u>
Ventas	\$187.50	180.00
- <u>Costo de mercaderías</u>	<u>175.00</u>	<u>175.00</u>
= Excedente bruto	12.50	5.00

¿Cuánto se perdió? Aparentemente habían desaparecido 2 kg de arroz sin haberlos cobrado. Esto constituye una merma equivalente a 2 kg de arroz o a \$7.50. Recuerde a los participantes la definición de "merma". Significa una pérdida de mercaderías, o de dinero en efectivo, por factores no controlados.

- 2) Sin merma, la cooperativa ganaría \$12.50 por cada bolsa de arroz. Solicite a los participantes que calculen cuántas bolsas de arroz deben vender para ganar \$12.50 si se pierden 2 kg por cada bolsa.

La respuesta correcta es 2 1/2 bolsas. Haga hincapié en que sería imposible incrementar las ventas lo suficiente como para compensar dicha merma.

- 3) Solicite a los participantes que calculen la merma y el excedente bruto si se pierden 5 kg y a la cooperativa se le pagan sólo 45 kg de arroz. Respuestas correctas:

Ventas esperadas	\$187.50
Ventas reales	168.75
Merma	<u>\$ 18.75</u>
Ventas	\$168.75
Costo de mercaderías	<u>175.00</u>
<u>Pérdida bruta</u>	\$ <u>-6.25</u>

Subraye que los márgenes generalmente son tan pequeños que aún una merma menor podría afectar al negocio. En este caso, el dinero en efectivo recaudado por la venta de una bolsa de arroz no es suficiente para comprar una nueva bolsa, o para proveer un excedente adecuado para pagar otros gastos.

- 4) Señale la siguiente conclusión obvia: las mermas deben prevenirse o reducirse. Haga hincapié en que esto sólo es posible si tenemos una idea de dónde y cómo se producen las mermas.

Pregunte a los participantes de qué modo pudo producirse la merma de arroz. Haga que discutan el problema en pequeños grupos durante

unos minutos. Luego pida a varios participantes en turno que den su opinión acerca de las formas en que se produjo la merma y anótelas en el pizarrón. Dichas formas deberían incluir las siguientes:

- Se recibió una cantidad equivocada. (La bolsa contenía 48 y no 50 kg).
- Se comieron errores al pesar. (Algunos clientes recibieron un sobrepeso).
- Se marcaron precios equivocados. (Se le informó mal al vendedor acerca del precio, o se calculó equivocadamente de manera que los clientes pagaron menos de lo debido).
- Se dio mal cambio. (El cliente recibió cambio de más).
- Algunos parásitos atacaron la mercadería. (Las ratas comieron o contaminaron el arroz).
- Se manejaron mal las mercaderías. (Parte del arroz se desparramó en el suelo mientras se pesaba).
- Se sustrajo mercadería. (Los empleados sustrajeron o regalaron la mercadería, o ésta fue sustraída por los clientes).

Pregunte a los participantes de qué modo podrían producirse las mermas en otras mercaderías. Agregue estas razones a la lista. Ejemplos:

- Almacenamiento inadecuado. (Esto puede ocasionar un daño debido a la rotura de los artículos, a la humedad o a insectos dañinos).
- Deterioro (Los alimentos perecederos se deterioran y no pueden consumirse).
- Pérdida de peso. (Algunos alimentos se secan o se evaporan).

- Consumo indebido. (El jabón o los materiales de limpieza que utiliza el personal; las bebidas que se ofrecen a los visitantes).
- Pérdida de recipientes. (No se aplica estrictamente el sistema de pago de las botellas u otros envases vacíos).

5) Solicite a cada participante que seleccione las cinco causas más comunes de mermas, de acuerdo con su experiencia. Luego ponga el problema a votación a la totalidad de la clase.

Divida la clase en cinco grupos y distribuya una causa de merma a cada uno. Otorgue unos 15 minutos para discutir las formas de evitar tal merma.

Vuelva a reunir los grupos y solicite a un representante de cada uno que presente sus recomendaciones. Estimule los comentarios pero no pierda tiempo ahora en discutir la efectividad de los distintos métodos. El propósito es demostrar a los participantes que las mermas tienen muchas causas y por lo tanto deben prevenirse de varias formas.

Asegúrese de que todos los participantes entiendan la siguiente conclusión: para prevenir las mermas el personal de la tienda debe ser capaz de llevar a cabo sus tareas de manera apropiada.

6) Explique que la merma generalmente se expresa como porcentaje de las ventas. Por ejemplo, las ventas durante un mes dado fueron de \$50 000. Durante el mismo período, se perdieron mercaderías por valor de \$1 000. La merma se calculó como se detalla a continuación:

$$\frac{\$ 1\ 000}{\$50\ 000} \times 100 = 2\%$$

Solicite a cada participante que calcule el porcentaje de merma si las ventas fueron de \$90 000 y la merma de \$2 700. La respuesta correcta es 3%.

Es probable que los participantes quieran saber de qué modo puedan determinar la cantidad de mercaderías perdidas; esto se explicará en la lección 7.4.

Pregunte cuáles son las ventajas de expresar las mermas como un porcentaje de las ventas. Las cifras de porcentaje hacen posible:

- trazar una gráfica de las mermas durante un determinado período;
- comparar el nivel de mermas en distintos comercios;
- determinar si el nivel de mermas es o no razonable.

- 7) Discuta qué nivel de mermas podría aceptarse como normal. Puede haber orientaciones oficiales, pero generalmente una merma inferior al 0.5% se considera baja, de más del 1% alta, y de más del 2% muy alta.

Los participantes deben comprender que el nivel aceptable de merma depende de factores tales como el tipo de negocio, la mercadería que se vende y el lugar en el que está ubicado. Pídales que comparen los dos comercios que se describen a continuación, y que decidan cuál puede tener más mermas y por qué.

Comparación

Comentario

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Una tienda que se dedica a productos comestibles en general y una tienda que se dedica sólo a los alimentos frescos. | <p>Es probable que los alimentos frescos o perecederos ocasionen más merma que los comestibles en general (alimentos enlatados o secos y artículos para el hogar) que pueden guardarse durante más tiempo antes de que se deterioren.</p> |
| <ul style="list-style-type: none">- Una tienda con servicio de mostrador y una tienda de autoservicio. | <p>Es probable que el autoservicio aumente las mermas porque no sólo el personal sino también los clientes manejan las mercaderías.</p> |
| <ul style="list-style-type: none">- Una tienda vieja y destaralada y una nueva y moderna. | <p>Una merma alta puede implicar que el edificio ya no es adecuado para una tienda.</p> |

- Una tienda en un pueblo y una tienda en un área urbana. En un área urbana con alto índice de delincuencia se puede prever una merma por robos mayor que en un pueblo tranquilo.
- Una tienda donde se lleva un registro de las mercancías dañadas y una tienda sin tal registro. El mantenimiento eficiente de un registro minimiza las mermas, que por definición, son pérdidas por factores no controlados.

8) Divida la clase en grupos de tres a cinco participantes. Distribuya copias del estudio de caso: "El Mejor Gerente" y otorgue unos quince minutos para realizar la tarea.

Durante ese tiempo, copie la siguiente tabla en el pizarrón sin llenar las cantidades porcentuales.

	<u>Estimaciones</u>	<u>Tienda A</u>	<u>Tienda B</u>	<u>Tienda C</u>
	\$	\$	\$	\$
Ventas	\$3 000	\$2 800	3 500	3 000
Excedente neto	120 4.0%	112 4.0%	70 2.0%	135 4.5%
Mermas	18 0.6%	14 0.5%	42 1.2%	24 0.8%

Vuelva a reunir la clase y diga a los representantes de los grupos que pongan las cantidades porcentuales en la tabla (pregunta a). Asegúrese de que todos los participantes entiendan cómo hacer los cálculos; muéstreles como hacerlo si fuera necesario.

Solicite a un representante de cada grupo que informe sobre su evaluación de los gerentes (pregunta b). Solicite comentarios al respecto. Las cifras revelan los siguientes puntos:

El gerente A mantiene su tienda en orden. Esto resulta en sólo una pequeña merma. Es probable que no sea un buen vendedor, pero mantiene un buen control sobre los costos de mantenimiento. Ha sabido mantener el excedente neto al nivel estimado, a pesar de las pocas ventas. Pero la cooperativa ganó menos dinero que lo esperado.

El gerente B parece ser un buen vendedor pero no es lo suficientemente cuidadoso con las mercaderías y los gastos. De esta manera, la merma es alta y el excedente neto es bajo.

El gerente C ha logrado el nivel de ventas esperado. La merma es algo elevada, pero por otra parte él debe haber evitado algunos gastos ya que su excedente neto es más elevado que el esperado.

Solicite a los grupos que clasifiquen a los tres gerentes (pregunta c). Acepte opiniones, ya que no existe una única respuesta correcta. C es mejor que A, pero B es más difícil de clasificar. Los socios probablemente dirán que les es útil, pero el pequeño excedente neto sería insuficiente para el crecimiento del negocio.

- 9) Haga un resumen y ponga énfasis en que el porcentaje de mermas es una de las varias cifras a considerar cuando se evalúa la actuación del gerente de una tienda. Las mermas afectan a los resultados de cualquier negocio minorista. Toda persona que trabaje en un tal negocio debe comprender bien esto y aprender a impedir las mermas.

El Mejor Gerente

La Cooperativa "Progreso" tiene tres tiendas. Estas son del mismo tipo y tamaño. Están ubicadas en áreas similares y sus condiciones de comercialización son casi las mismas. Las mercaderías son suministradas por la Central Cooperativa Mayorista y se aplican los precios de venta recomendados. El año pasado se estimó que cada tienda debía vender \$300 000 de mercaderías y ganar un excedente neto del 4% de las ventas. La merma normal, incluidas las mercaderías dañadas y desechadas, se estimó en el 0.6% de las ventas.

Estos son los resultados reales obtenidos expresados en miles de \$

	<u>Estimaciones</u>	<u>Tienda A</u>	<u>Tienda B</u>	<u>Tienda C</u>
	\$	\$	\$	\$
Ventas	3 000	2 800	3 500	3 000
Excedente neto	120 4%	112	70	135
Mermas	18 0.6%	14	42	24

Tarea

- Calcule el excedente neto y el porcentaje de mermas de las ventas de cada tienda.
- Evalúe el éxito de los gerentes de las tres tiendas en lo que se refiere a su gestión. ¿Qué nos dicen las cifras citadas anteriormente acerca de sus logros y fallas?
- Clasifique a los gerentes. ¿Quién es el mejor desde el punto de vista de los socios de la cooperativa?

LECCION 7.2

CONTROL DE ENTREGAS

Objetivo: Al finalizar la lección a los participantes estarán en condiciones de explicar porque se necesita un control de entregas y de organizar sistemas de control seguros en sus propias tiendas cooperativas.

Duración: De una hora y media a dos horas.

Material: "Control de entregas", casos A a C.
Hoja "Lista de control para las entregas".

Guía para el instructor:

1) Distribuya copias de los casos. Pida a los participantes que lean el caso A y luego expliquen las consecuencias del error descrito. Deberán considerarse por lo menor los dos aspectos siguientes:

- La escasez de carne en conserva.
Ya que fue inesperada, puede que el gerente no sea capaz de lograr rápidamente un nuevo suministro o hallar un producto de substitución. No se podrá satisfacer a los clientes que desean carne en conserva. Esto puede afectar negativamente las ventas.
- La cooperativa pagó por algo que al parecer nunca ha recibido.
Sería difícil explicar la situación al proveedor y si éste se niega a compensar la pérdida, la cooperativa perderá dinero.

Solicite a los participantes que sugieran métodos de evitar tales problemas. Trate de que mencionen las siguientes "reglas".

- Cuando se reciben las mercaderías, se debe controlar para asegurarse de que se ha recibido lo que se ha pedido.
- Antes de pagar se debe controlar para asegurarse de que se ha recibido lo que se paga.

Anote en el pizarrón las siguientes palabras claves.

MERCADERIAS RECIBIDAS = MERCADERIAS PEDIDAS

MERCADERIAS RECIBIDAS = MERCADERIAS PAGADAS

Discuta cómo puede llevarse a cabo este control en la práctica en las siguientes circunstancias:

- a) las mercaderías se recogen en el depósito del mayorista y se las paga en efectivo contra entrega;
- b) las mercaderías son traídas a la tienda por el proveedor mayorista y se pagan más tarde contra factura.

Solicite a los participantes que compartan sus experiencias. Muestre ejemplos de los documentos reales utilizados.

- 2) Luego discuta qué medias deberían tomarse en caso de discrepancias. Al menos deben considerarse las siguientes:

- ¿Qué podría hacerse para evitar los problemas de falta de existencias cuando no se reciben las mercaderías pedidas?
- ¿Qué debe hacerse para recuperar el dinero pagado cuando no se reciben las mercaderías pedidas?
- ¿Qué debe hacerse cuando una factura incluye mercaderías que no fueron recibidas?

- 3) Pida a los participantes que lean el caso B. Podría organizarse una dramatización antes de iniciar una discusión general del caso. Solicite a un participante que represente al gerente de la tienda. Acaba de llegar al depósito de la Central para reclamar compensación por el azúcar que le falta. Actúe usted mismo como el gerente de la Central. Usted debe mostrarse desconfiado y cuestionar la justificación del reclamo. Refiérase al documento mediante el cual el gerente certificó que las mercaderías fueron recibidas en buenas condiciones. Díga al gerente que su método de control no es suficientemente eficiente.

La dramatización demostrará la necesidad de controlar las cantidades cuando la cooperativa recibe las mercaderías. Más tarde sería difícil probar cuándo se produjo la pérdida, si fue antes o después del recibo.

Discuta de qué modo deben controlarse las cantidades:

- a) en el caso descrito (el gerente debió haber pedido que el peso se controlase antes de aceptar las mercaderías en el depósito del mayorista);
- b) si la Central de Cooperativas ha enviado las mercaderías a la tienda (debe controlarse el peso antes de firmar la nota de entrega; esto implica que haya una balanza en el depósito de la tienda).

Discuta la necesidad de contar, medir o pesar toda la mercadería recibida. Solicite a los participantes que den ejemplos de sus propias experiencias respecto de qué mercaderías son difíciles de controlar en lo que se refiere a la cantidad.

- 4) Solicite a los participantes que lean el caso C. Luego pregunte quiénes podrían haber provocado la rotura de las bombillas; los participantes comprenderán que un gran número de personas han manejado las cajas en su trayecto desde el fabricante hasta el cliente. Cualquiera de ellas podría haber provocado el daño.

A base de este caso los participantes deben aprender que cuando se descubren las mercaderías dañadas sin poder establecer la causa, posiblemente la cooperativa deberá hacerse cargo de la pérdida.

Los participantes ya deben haber comprendido que es necesario verificar el estado de las mercaderías antes de firmar la nota de entrega que confirma que se ha recibido todo en buen estado.

¿Significa esto que debe desembalar toda la mercadería antes de aceptarla? Discúta este punto. El desembalado podría demorar al transportista y en consecuencia ocasiona un incremento en los costos de transporte.

Solicite a los participantes que den ejemplos de mercaderías que siempre deben examinarse cuando se reciben; por ejemplo, los artículos y los paquetes visiblemente dañados.

- 5) Resuma los pasos del control de entrega. Escriba los siguientes títulos en un cartel. Solicite a los participantes que le ayuden a encontrar las palabras claves.

CONTROL DE ENTREGA

A. RECEPCION DE MERCADERIAS

1. ¿Mercaderías apropiadas, es decir: las que se han pedido?
2. ¿Cantidad correcta?
3. ¿Buen estado?

B. PAGO DE MERCADERIAS

1. ¿Mercaderías recibidas?
2. ¿Precios acordados?
3. ¿Cálculos precisos?

Ponga énfasis en que el sistema será útil sólo si los participantes son capaces de organizar la recepción de mercaderías en forma práctica y sistemática. Ahora deben concentrarse en esos detalles.

Divida la clase en grupos de cinco a siete participantes. Explique la tarea a cada grupo. La tarea es como se indica a continuación:

Escribir "instrucciones" (una lista de control) para la persona responsable del control de entrega. Dichas instrucciones deben referirse a:

- A preparativos para la recepción de mercaderías: dónde deben recibirse, controlarse y guardarse las mercaderías; qué elementos se necesitan para realizar la tarea;
- B procedimientos para el control de mercaderías: qué mercaderías controlar, cuándo hacerlo, y de qué modo;
- C medidas que deben tomarse en caso de diferencias: mercaderías que faltan o están dañadas, cómo informar al proveedor al respecto.

Las instrucciones deben aplicarse a una situación en la que se haya enviado un pedido escrito al proveedor y el camión de éste entrega las mercaderías.

Conceda hasta 40 minutos a los grupos para que realicen su tarea. Vuelva a la plenaria y solicite a un grupo que presente su "instrucción A - preparativos". Discuta la propuesta, pida sugerencias a los demás grupos. Asegúrese de que mencionen todas las acciones de la "Lista de control para las entregas".

Continúe de la misma forma con la "instrucción B - procedimientos de control" y la "instrucción C - medidas a tomar en caso de discrepancias". Asegúrese de que las sugerencias sean similares a la lista de control aquí incluida.

Luego distribuya la lista de control a los participantes, o reproduzca una basada en las sugerencias que acaban de presentar.

Control de entregas

Caso A

Un día se informa al gerente de una cooperativa que se han terminado las existencias de la carne en conserva. Esto le sorprende mucho porque está seguro de haber pedido dos cajas de latas la semana anterior. No puede creer que ya se han vendido.

Revisa el depósito, pero, en efecto, no hay más carne en conserva. Comienza a preguntarse si realmente fue recibido el pedido. Controla la factura del mayorista, que acaba de pagarse. La carne en conserva está incluida en la lista. No obstante, ninguno de los empleados recuerda haber desembalado carne en conserva. Controla la nota de entrega y encuentra que la carne no está en la lista. Parece que se ha pagado carne en conserva que no se ha recibido.

Caso B

Un empleado de una tienda cooperativa acaba de traer una bolsa de 50 kg de azúcar del depósito. Sospecha acerca del peso de la bolsa y se lo dice al gerente.

El gerente también piensa que la bolsa parece no estar llena, a pesar de que no hay indicación de haber sido abierta. Dice al empleado para que anote todo lo que se venda de esa bolsa para poder controlar su contenido.

El empleado abre la bolsa. Cada vez que pesa azúcar para un cliente, anota la cantidad en un papel. Cuando la bolsa está vacía, suma el total. Se han vendido 44 kg de azúcar.

El subgerente de la tienda había traído la bolsa de azúcar al depósito de la Central de Cooperativas.

Caso C

Al desembalar una caja de bombillas, un empleado observa que la mayoría de las mismas están rotas. La caja había estado en el depósito de la tienda durante alrededor de dos semanas. Se compró a la Sociedad General de Provisiones, y la trajo a la tienda la Compañía de Transportes Limitada, junto con otras mercaderías. Se contrataron dos personas para descargar el camión. Una de ellas puso la caja en el piso del depósito.

Se preguntó a todos los empleados acerca del problema, pero todos negaron saber algo al respecto. Un ayudante admitió haber puesto la caja en un estante del depósito pero insistió en haberla transportado con cuidado.

Lista de control para las entregas

A. PREPARATIVOS

1. Prepare el área de recepción.
 - Debe estar ubicada cerca de la entrada del depósito; debe estar limpia y libre de otras mercaderías.
2. Prepare el equipo necesario.
 - Asegúrese de tener a mano los carritos, carretillas, balanza, herramientas para abrir las cajas y marcadores para marcar las cajas.
3. Prepare el personal.
 - Un empleado debe estar listo para recibir las mercaderías y realizar el control cuando llegue el transporte.

B. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

1. Asegúrese de que el envío es para su tienda.
 - Antes de comenzar a descargar, controle que la nota de entrega esté al nombre de su cooperativa.
2. Descargue y ubique la mercadería en el área de recepción.
 - Mientras le traen las mercaderías, observe que no haya paquetes rotos; ponga tales artículos aparte para un examen cuidadoso.
 - Ubique los artículos frágiles en un lugar donde no puedan romperse fácilmente.
 - Mantenga juntos los paquetes que contienen los mismos artículos.
 - Separe las mercaderías que necesitan pesarse.
 - Ponga los paquetes pequeños donde sea fácil encontrarlos.

- Separe las mercaderías frescas y congeladas de manera que puedan llevarse a su lugar apropiado antes que las otras.
 - Ubique rápidamente aparte del resto, las mercaderías que necesite urgentemente (quizás porque se han agotado) para que se desembalen rápidamente.
3. Verifique que ha recibido exactamente lo que establece la nota de entrega.
- ¿Mercaderías apropiadas?
 - ¿Cantidad correcta?
 - ¿En buen estado?
 - Marque los paquetes a medida que los controla y haga una señal en la nota de entrega.
4. Firme la nota de entrega.
- Guarde una copia para cotejarla después con la factura.
5. Devuelva los envases vacíos.
- Obtenga y archive adecuadamente un recibo de los envases o cajas que se devuelven al mayorista.

C. MEDIDAS A TOMAR EN CASO DE DISCREPANCIAS

1. Devuelva mercaderías.
- Solicite al repartidor que devuelva las mercaderías que usted no haya pedido o que no estén en buen estado.
2. Corrija la nota de entrega.
- Registre en la nota de entrega todas las mercaderías que devuelva. Corrija cualquier error.
3. Certifique las correcciones.
- Solicite al repartidor que certifique con su firma que las correcciones y anotaciones en la nota de entrega son correctas. Archive una copia con la firma del repartidor para posteriormente cotejarla con la factura.

LECCION 7.3

INVENTARIOS

Objetivo: Al finalizar la clase los participantes estarán en condiciones de efectuar inventarios en forma rápida y eficiente.

Duración: De una hora a una hora y media.

Material: Estudio de caso: "El Inventario".
"Lista de control de los preparativos para un inventario"
"Instrucciones destinadas a los equipos encargados de confeccionar un inventario".

Guía para el instructor:

- 1) Averigüe qué saben los participantes acerca de los inventarios y cómo los organizan. Pregunte, por ejemplo:
 - ¿Para qué se realizan los inventarios? ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Cuánto tiempo lleva hacer un inventario?
 - ¿Se cierra la tienda? ¿Durante cuántas horas?
 - ¿Quiénes están afectados a la tarea? ¿Cuáles son sus obligaciones?
 - ¿Qué detalles se registran?

Llegue a las siguientes conclusiones:

- a) El objetivo de un inventario es determinar el valor real de las existencias. Pregunte a los participantes por qué es esto necesario. Es fundamental para lo siguiente:
 - calcular las mermas;
 - verificar el valor de las mercaderías en existencias según la hoja de balance;
 - calcular el costo de las mercaderías en un informe de operaciones (esto también puede estimarse o calcularse de otra forma).

(No pierda tiempo ahora explicando los distintos cálculos que deben efectuarse; haga referencia a otras lecciones).

- b) En consecuencia, la frecuencia de los inventarios depende de la frecuencia con que se necesita conocer el valor real de las existencias por alguna de las razones antes mencionadas.
- c) Es necesario organizar inventarios rápidos y eficientes. Obviamente, debe establecerse el valor exacto y real de las existencias, pero sin ocasionar demasiados inconvenientes a los clientes.

Es probable que existan disposiciones legales referentes a los inventarios; por ejemplo: qué detalles deben registrarse. Haga referencia a los párrafos relevantes de las disposiciones legales vigentes. Haga notar que sólo los inventarios que se hacen para confeccionar el balance anual deben hacerse de acuerdo con las disposiciones legales. Puede ser útil hacer otro tipo de inventarios en otros momentos para fines de gestión interna de la cooperativa.

- 2) Divida la clase en grupos de cinco a siete participantes. Distribuya copias del estudio de caso "El inventario" y otórgue unos 15 minutos para realizar la tarea.

Vuelva a reunir la clase. Solicite a los grupos que presenten su informe uno por vez. Cada grupo debe citar un posible error y ofrecer sugerencias acerca de su prevención. Tome notas breves en el pizarrón. Deben mencionarse los siguientes errores y formas de evitarlos:

Errores posibles

Cómo evitarlos

Precio incorrecto del detergente, ya que el envase pequeño es más caro.

Se debe instruir al personal que efectúa un inventario para que pueda decidir si los precios son razonables antes de registrarlos. Controle la lista de precios, si fuera necesario.

El jabón Suave marcado con precios/diferentes. Uno de ellos debe ser incorrecto.

Controle qué precio es correcto. No se olvide de cambiar los rótulos que indican precios incorrectos.

Errores posiblesCómo evitarlos

Faltan precios en los cepillos de dientes.

No adivine: Averigüe.

Puede estimarse una cantidad equivocada de dentífrico.

Cuente los tubos, o registre cuántos se venden de las cajas completas antes del inventario, o pese primero un tubo, luego todos y calcule la cantidad.

La cantidad registrada de líquido limpiador es incorrecta, probablemente haber oído mal.

La persona que realiza el registro debe seguir el conteo y determinar si la cantidad indicada es razonable; también puede leer en alta voz lo que está escribiendo de manera que su colega verifique que las cantidades registradas son correctas.

Registro de mercaderías dañadas a precio normal a pesar de que tienen menor valor; por ejemplo, los baldes.

Un artículo que no puede venderse no tiene valor alguno y no puede incluirse en el inventario. Si puede venderse a un precio reducido, éste debe registrarse.

Cierta cantidad de jabón puede no haber sido registrada. El mismo artículo se exhibía en distintos lugares y el personal mezcló lo que estaba contado con lo que no estaba contado.

Exhiba juntas todas las existencias de cada artículo junto, o registre las mercaderías estrictamente en orden de exhibición. Por ejemplo, si el jabón se exhibe en tres lugares, también debe listarse tres veces en las listas de inventario.

El personal trató de contar todo el jabón junto y por lo tanto debió mover de un lugar a otro mientras contaba; posible que hazan olvidado registrar otros artículos.

Lo mismo que en el caso anterior.

Los participantes deben comprender que un inventario debe hacerse sistemática y eficientemente para lograr el verdadero valor de las existencias.

- 3) Díga a los participantes que re-examinen la lista de posibles errores. Pregúnteles si los intentos de evitar errores de registro demorarían el inventario. ¿Puede evitarse tal demora?

Los participantes deben comprender que si hay muchos artículos dañados o mercaderías no exhibidas adecuadamente o sin precios marcados, el inventario será lento.

Subraye que el inventario debe hacerse rápidamente. ¿Qué puede hacerse para conseguirlo?

- preparar de antemano, de manera que el conteo y registro esenciales a todo inventario puedan hacerse sin interrupciones.

Pregunte a los participantes qué preparativos recomiendan. Haga que discutan brevemente el problema en pequeños grupos antes de responder.

Deben llegar a las siguientes conclusiones:

- controlar las exhibiciones y ubicar correctamente todas las mercaderías que estén mal ubicadas;
 - acomodar las mercaderías de manera que resulte fácil contarlas;
 - asegurarse de que todas las mercaderías tengan los precios y los rótulos correctos; corregir cualquier error;
 - eliminar todos los artículos dañados o de fecha vencida; suprimirlos del inventario, devolverlos al proveedor o corregir los precios según sea necesario.
- 4) Recuerde a los participantes que errores de registro son una causa muy común de inexactitudes en los inventarios. El personal puede:
- olvidarse de registrar algunos artículos, o
 - registrar los mismos artículos dos veces.

Explique que a menudo los errores se deben a una falta de organización. Generalmente intervienen en un inventario varias personas; todas están muy ocupadas y trabajan muy rápidamente. Es fácil mezclar las mercaderías ya contadas con las no contadas. Por lo tanto, es muy importante que todos los que participan en la tarea sepan exactamente lo que deben hacer.

Pregunte a los participantes cómo puede organizarse sistemáticamente el trabajo. Trate de obtener las siguientes sugerencias.

- El personal de inventario debe trabajar en equipos de a dos: por ejemplo, un empleado cuenta las mercaderías y un miembro del Consejo de Administración hace el registro.

- A cada equipo se le debe decir exactamente de qué área es responsable. Para hacer la división de la tienda aún más clara, cada estante, anaquel, cajón, armario, congelador o vitrina especial debe ser numerado con rótulos adheridos a cada unidad. Se debe decir a cada equipo de qué números es responsable.
 - El personal siempre debe contar sistemáticamente, comenzando con el estante superior y contando artículo por artículo de izquierda a derecha, estante por estante de arriba hacia abajo.
 - El personal también debe preparar el inventario haciendo listas previas de los nombres y precios de los artículos. Esto permite que sólo tengan que registrar las cantidades durante el inventario. Observe que los artículos deben registrarse en el orden en que se encuentran en exhibición.
- 5) Divida la clase en grupos de cinco o siete personas. Solicite a algunos de los grupos que preparen una "lista de control" para los preparativos que deben hacerse previos al inventario, y a los demás pídale que escriban instrucciones concisas para el personal que realice el inventario.

Otorgue alrededor de media hora para el trabajo de los grupos; luego vuelva a reunir la clase y solicite a un grupo que presente su lista de control y a los que tengan la misma tarea que agreguen otras instrucciones que hayan incluido en sus listas. Discuta y llegue a un acuerdo acerca de una lista realista. Haga que todos los participantes copien la lista, o pida a algunos que la preparen y reproduzcan para todos.

Continúe de la misma forma con la lista de instrucciones para el personal de inventario.

(Lo mejor es que los participantes preparen sus propias listas. No obstante, si no hay tiempo suficiente para el trabajo de grupo, pueden reproducirse y distribuirse las listas adjuntas).

El inventario

Se está llevando a cabo un inventario en una cooperativa. Adela y Enrique trabajan en equipo. Adela cuenta los artículos y Enrique escribe una lista. De cada artículo anota la cantidad de unidades y el precio por unidad. No pierden tiempo en calcular el valor. Esto lo hará el gerente más tarde. Seguiremos su trabajo durante un rato.

Adela cuenta y le dice a Enrique que escriba:

"15 paquetes de detergente. Precio, \$17.50. Y 26 de la medida chica: \$22.75.

"Jabón Suave". Aquí hay 22 unidades. Espera, aquí hay algunas más: 29 en total. Mira, esto es extraño, las primeras están marcadas a "\$2.70, pero las demás a \$3.70. Escribe \$2.70, ya que la mayoría tienen ese precio".

"Luego tenemos los cepillos de dientes; 12 de distintos colores. Pero no puedo encontrar el precio. ¿Te acuerdas cuánto costaban? ¿No era \$5 o algo así?".

"Aquí hay un canasto lleno de tubos de dentífrico. Hace unos días vacié dos cajas que tenían 48 tubos cada una. Creo que quedan alrededor de 70. El precio es de \$6.80".

"14 envases de líquido limpiador de \$8.50".

"Balde plásticos, 8 unidades a \$35. Hay dos sin las agarraduras. Me pregunto quién querrá comprarlos".

"Aquí hay 5 panes de jabón más. Espera. No escribas. Creo que ya los conté antes".

Dejemos a Adela y miremos los registros de Enrique. En la próxima página se puede ver lo que ha registrado.

FORMULARIO DE INVENTARIO		LISTA No.: 16	
Artículo	Cantidad	Precio por unidad	Valor total
Detergente	15	17.50	
Detergente chico	26	22.75	
Jabón suave	29	2.70	
Cepillos de dientes	12	5.00	
Dentifricos	70	6.80	
Líquido limpiador	40	8.50	
Balde plástico	8	35.00	

Tarea:

Discuta si los registros indican o no el verdadero valor de las mercancías en existencias. Identifique los posibles errores e indique las formas en que pueden evitarse.

A. Lista de control de los preparativos para un inventario

1. Decidir día y hora adecuados para efectuar el inventario. Si es posible, evitar tener que cerrar la tienda.
2. Asegurarse de que haya suficiente cantidad de formularios de inventario.
3. Disponer el personal extra para que ayude en la ejecución del inventario; por ejemplo, miembros del Consejo de Administración.
4. Asegurarse de que los depósitos y las áreas de venta estén limpios y las mercaderías adecuadamente ubicadas para que resulte fácil contarlas.
5. En la medida de lo posible, dejar en el depósito sólo las cajas llenas y cerradas; escribir en las cajas mismas la cantidad de unidades que contienen y el precio de venta por unidad.
6. Controlar las exhibiciones en el área de venta. Corregir lo siguiente:
 - las mercaderías ubicadas incorrectamente;
 - los rótulos de precios que faltan;
 - los precios incorrectos.
7. Ocuparse de las mercaderías dañadas y los artículos que se vendan poco:
 - vendiéndolos a bajo precio, si es posible;
 - desechando las mercaderías vencidas, las inservibles y las que sean imposibles de vender.
8. Devolver los cajones, bidones, botellas, etc. vacíos, para que sean acreditados a su cuenta por los proveedores.
9. Las mercaderías cuyo conteo, medida o peso exigen tiempo pueden contabilizarse unos días antes del inventario real. Por ejemplo, un rollo de tela puede medirse y anotarse en una tarjeta adherida a éste. Si se vendiera parte de este artículo antes del día de inventario, se marcará la tarjeta.

B. Instrucciones destinadas a los equipos
encargados de confeccionar un inventario

1. Trabajar en equipos de dos personas: una como "contador" (un empleado) y otra que registra las cantidades (un miembro del Consejo de Administración).
2. Utilizar los formularios de inventario especiales (numerados con anterioridad) para registrar todas las mercaderías en el área que le corresponde a su equipo.
3. Recorrer los estantes de izquierda a derecha, de arriba a bajo. Asegúrese de que todas las mercaderías en otros espacios en su área sean contadas y registradas: armarios, cajones, exhibidores especiales, etc.
4. Registrar el número de unidades, el tipo de mercaderías y el precio de venta por unidad. No calcule el precio total.
5. Escribir claro y legiblemente.
6. Al terminar el trabajo entregar todos los formularios del inventario al gerente, incluso aquellos no utilizados.

LECCION 7.4Registros de existencias

Objetivo: Al finalizar la lección los participantes estarán en condiciones de llevar registros del valor de las existencias.

Duración: Una hora y media.

Material: Modelo de formulario: "Registro de existencias" (dos para cada participante).

Ejercicio: "Control de existencias Cooperativa "Vizcaya".

Guía para el instructor:

1) Pregunte a los participantes de qué manera llevan el control de existencias de artículos costosos como: herramientas, pasacassettes y relojes. Probablemente algunos mencionarán el uso de ficheros. Pídale a la persona que demuestre en el pizarrón cómo se llevan esas fichas. Utilice el siguiente ejemplo:

- El 10. de enero hay seis pasacassettes en existencias.
- El 3 de enero se venden cuatro.
- El 5 de enero el gerente de la tienda compra seis pasacassettes.
- El 12 de enero se venden otros tres.

La ficha mostrada en el pizarrón quedaría de la siguiente forma:

PASACASSETTES MODELO SONO 12				
FECHA		ENTRADA	SALIDA	BALANCE
1.1	Existencias anteriores			6
3.1	Venta		4	2
5.1	Compra	6		8
12.1	Venta		3	5

Diga a los participantes que después de la última venta un control de lo que había en existencias mostró que sólo quedaban cuatro pasacassettes. Pregúnteles que significa esto.

- La diferencia que hay entre las existencias registradas en la ficha y las reales indica que hay una merma. Hay un pasacassettes menos por el cual no se ha recibido un pago siempre y cuando los registros sean correctos.

2. Averigüe si algunos de participantes emplean este tipo de control de existencias por unidades. (se lo denomina así porque este sistema indica las unidades o artículos que hay en existencias). Si es así pídale que comenten su utilidad. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas? En el caso que nadie aplique este sistema, los participantes tal vez puedan señalar algunas ventajas y desventajas tales como las siguientes.

Ventajas

- Proporciona información detallada de las ventas de cada artículo. Por lo tanto ayuda al gerente a seleccionar el surtido de mercaderías de acuerdo con la demanda y a encargar las cantidades exactas de reposición.
- Brinda información detallada acerca de qué artículos salieron sin ser abonados. Por lo tanto, sirve para decidir la forma de evitar las mermas.

Desventajas:

- Este procedimiento exige mucho tiempo para su aplicación. Existe el riesgo de que los clientes puedan considerar que el servicio es demasiado lento y vayan a hacer sus compras en otros comercios menos burocratizados.
- La gran cantidad de mercaderías que se maneja en una tienda significa que el personal va a tener que hacer cientos de registros todos los días. Seguramente, habrá errores que disminuirán el valor de la información.

- Es complicado calcular el valor total de las existencias, ya que se tiene que revisar todas las fichas, multiplicar la cantidad por el precio del artículo y luego sumar todas las fichas.

Discuta la posibilidad de utilizar el sistema de control de existencias por unidades en una cooperativa teniendo en cuenta sus ventajas y desventajas. Los participantes deben comprender que el procedimiento es demasiado complicado (a menos que se usen registradoras electrónicas). Pero este método es ideal para el control de algunos artículos seleccionados existentes en poca cantidad que necesitan una atención especial, sobre todo los que son muy costosos. Pida a los participantes algunos ejemplos de esos artículos.

3. Explique a los participantes que otra posibilidad para el control de existencias es el sistema llamado "registro del valor total de existencias"; este procedimiento se muestra a continuación mediante un sencillo ejercicio.

Distribuya a todos los participantes los modelos de formularios de "Registro de existencias". En el pizarrón o en el retroproyector se presentará una copia del modelo.

Explique que usted dará información sobre ventas y compras de mercaderías en una tienda determinada y que los participantes deben hacer las anotaciones o "asientos" pertinentes en sus formularios.

Pregúnteles que información necesitan primero para llevar el registro del valor de existencias. La respuesta es "las existencias iniciales", es decir: el valor de las mismas en el momento de comenzar el registro. Si dicho valor no se conoce es necesario efectuar un inventario.

Asiento 1: Un inventario de existencias al 1o. de enero revela que las mismas tienen un valor de \$55 500 a precio de venta.

(De acuerdo con la práctica local el valor de existencias se puede registrar ya sea a precio de costo o bien a precio de venta. Algunas cooperativas llevan los registros en ambos precios. En nuestro ejercicio el valor se registrará únicamente a precio de venta.)

Si es necesario, adapte los ejemplos al procedimiento aplicado en las cooperativas de los participantes. Puntualice que nunca se debe mezclar en el registro el valor a precio de costo con el valor a precio de venta).

Pida a los participantes que efectúen el primer asiento relativo a las existencias iniciales. Luego, en el retroproyector o en el pizarrón, muestre la forma correcta de efectuarlo. Continúe de la misma manera con los asientos que siguen.

Asiento 2: El 2 de enero, se venden mercaderías por el valor de \$4 300. Registre la disminución del valor de existencias y calcule el nuevo balance.

Asiento 3: El 3 de enero las ventas ascienden a \$5 100, y el 4 de enero a \$4 800.

Asiento 4: El 4 de enero se compran mercaderías por el valor de \$12 000, que se venderán por \$13 300. (Asegúrese que los participantes registren el precio de venta. Puntualice que nunca se debe mezclar los precios de costo con los de venta).

Asiento 5: El 5 de enero las ventas al contado ascienden a \$4 400 y además hay mercaderías vendidas a crédito por el valor de \$300. (Los participantes deben comprender que el valor de existencias ha disminuido debido a ambas ventas: a crédito y al contado).

Asiento 6: El 6 de enero el precio del azúcar sube \$1 por kg. En existencias hay 400 kg. (Aumenta el valor de las mismas aunque no se modifique la cantidad).

Asiento 7: Ese mismo día las ventas ascienden a \$5 100.

Asiento 8: El 7 de enero se efectúa un inventario que arroja un valor de \$44 900. Pida a los participantes que calculen las mermas. (Normalmente los inventarios no se llevan a cabo con esta frecuencia; esto es solo un ejemplo para acortar el ejercicio).

El registro de existencias debe ser como el siguiente:

	<u>Entradas</u>	<u>Salidas</u>	<u>Balance</u>
	\$	\$	\$
1.1 Existencias			55 500
2.1 Ventas		4 300	51 200
3.1 Ventas		5 100	46 100
4.1 Ventas		4 800	41 300
4.1 Compras	13 300		54 600
5.1 Ventas		4 700	49 900
6.1 Aumento de precio	400		50 300
6.1 Ventas		5 100	45 200

Pida a un participante que muestre de qué manera se calculan las mermas.

Valor de las existencias registradas	\$ 45 200
Valor de las existencias reales	- <u>\$ 44 900</u>
Mermas	\$ 300

Durante este período, las ventas ascienden a un total de \$23 900. Las mermas representan el 1.3% de las ventas, que es demasiado alto.

$$\frac{\$ 300}{\$24 000} \times 100 = 1.3\%$$

- 4) Muestre a los participantes que un registro de existencias podría aún ser más simple. Puesto que las ventas se registran diariamente en el libro de caja, no sería necesario asentar esas cantidades en el registro de existencias. Bastaría con ingresar las ventas totales en un período determinado si no hay una razón especial para conocer el balance diario. Repita el ejercicio anterior de la siguiente manera:

	<u>Entradas</u>	<u>Salidas</u>	<u>Balance</u>
	\$	\$	\$
1.1 Existencias iniciales			55 500
Ventas desde el 1.1 hasta el 6.1		24 000	
Compras	13 300		
Aumentos de precio	400		45 200
Mermas		300	
7.1 Existencias al cierre (reales)			44 900

5) Pida a los participantes que comparen este sistema de control del valor de las existencias con el sistema de control por unidades presentado anteriormente. Los participantes deben advertir que el sistema de control del valor tiene las siguientes características:

- es menos complicado para aplicarlo;
- se puede emplear para conocer el total de las mermas, pero no aclara qué artículos se han perdido;
- muestra el valor de las existencias en cualquier momento, pero no indica qué artículos se hallan en existencias;
- no da información sobre qué artículos se han vendido.

Por lo tanto constituye principalmente un procedimiento para controlar las mermas.

6) Díga a los participantes que la Cooperativa "Vizcaya" no llevaba registros de existencias ni sabía sus mermas. Sin embargo, la información acerca de las existencias y de las transacciones se obtenían mediante otros registros. Reparta a todos los participantes el ejercicio "Control de existencias" y otro formulario en blanco del "Registro de existencias". Dígales que preparen un registro de existencias para la Cooperativa "Vizcaya" y que calculen las mermas. Concédales veinte minutos para que los completen individualmente.

Pida a uno que haya hecho el "registro de existencias" correctamente que lo escriba en el pizarrón o en el retroproyector. Controle

todos los asientos y asegúrese de que todos los participantes hayan hecho los registros correctamente. Discuta y explique todo lo que sea necesario; introduzca las observaciones que se indican más abajo.

	<u>ENTRADAS</u>	<u>SALIDAS</u>	<u>BALANCE</u>
	\$	\$	\$
Existencias iniciales			35 000
Compras	50 500		
Ventas		45 000	
Devoluciones al proveedor		1 300	
Aumentos de precio	70		
Mercaderías utilizadas en la tienda		40	
Transferencias a otras sucursales		1 400	
Envases vacíos comprados	50		
Rebajas de precio		100	37 780
Mermas		225	
Existencias al cierre (reales)			37 555

Las mermas ascienden al 0.5% de las ventas.

Observaciones:

Ventas: Observe que estos registros se refieren al valor de las mercaderías en existencias y no a las transacciones al contado. Por lo tanto, no importa si se recibieron pagos o no, porque tanto las ventas al contado como a crédito significan que las mercaderías salieron de la tienda y deben ser registradas. Pero también es correcto si algún participante registra las ventas al contado y a crédito por separado.

Devoluciones al proveedor: Observe que todos los asientos en el registro de existencias están a precio de venta. Cuando se compró la mercadería devuelta, los \$1 300 se asentaron en la columna de "entradas" (dicho valor está incluido en el total de las compras,

que asciende a \$50 500). Cuando se devuelven mercaderías al proveedor, se debe reducir el valor de las existencias por la misma cantidad.

Mercaderías utilizadas en la tienda: Es importante que las mercaderías que consume la misma cooperativa estén contabilizadas; en caso contrario, su valor aparecería en el renglón de mermas.

Transferencias a otras sucursales: Es necesario llevar registros de existencias separados para identificar las mermas en cada sucursal. Por lo general, las transferencias de mercaderías a las sucursales se efectúan a precios de costo, pero en el registro de existencias se les asigna el precio de venta. (También se puede registrar la transferencia como una venta. Si el artículo se vende a un precio inferior, la diferencia se debe contabilizar como "rebaja de precio").

Envases vacíos: En este ejercicio los envases también son considerados como mercaderías. Los envases que traen los proveedores o los clientes son registrados en la columna de "entradas" y los que salen de la tienda se registran en la columna de "salidas".

Balance: Como todos los asientos son resúmenes de transacciones similares que se efectuaron durante el mes, no hay razón para calcular el balance de cada asiento.

Página No. _____

Registro de existencias

Mes _____

Fecha	DETALLE	Aumento del valor de existencias (ENTRADAS)		Disminución del valor de existencias (SALIDAS)		Valor de existencias disponibles (BALANCE)	

Control de existencias Cooperativa "Vizcaya"

Lo que sigue es un resumen de las transacciones de la cooperativa "Vizcaya" durante un mes determinado.

Complete un registro de existencias para ese mes y calcule las mermas:

- 1) De acuerdo con el inventario, las existencias iniciales eran de \$35 000 a precios de venta.
- 2) Las mercaderías compradas durante el mes ascienden a un total de \$50 500 a precios de venta.
- 3) El total de las ventas al contado es de \$42 750 y a crédito \$2 250.
- 4) Un proveedor aceptó la devolución de una partida de telas que tenían fallas. Deberían haber sido vendidas a \$1 300, pero por supuesto, se pagó únicamente el precio de compra: \$1 050.
- 5) El precio de los cigarrillos aumentó en \$0.50 por paquete. En ese momento había 140 paquetes en existencias.
- 6) Se sacaron de existencias artículos de limpieza por un valor de \$40 para ser usados en la limpieza del local de la cooperativa.
- 7) Una sucursal de la cooperativa se quedó sin azúcar. Se le transfirieron cuatro bolsas a \$350 (precio de venta) cada una. (Ambas tiendas llevan registros por separado).
- 8) Un cliente trajo una cantidad de botellas vacías que se compraron por \$50.
- 9) Para liquidar algunos artículos de poca salida, los precios fueron rebajados. El total de la rebaja fue \$100.
- 10) El valor de las existencias a fin de mes era de \$37 555 de acuerdo con el inventario hecho entonces.

LECCION 8.1

REGLAS BASICAS PARA EL CONTROL DE CAJA

Objetivo: Al finalizar la lección los participantes estarán en condiciones de explicar la necesidad de un sistema de control de caja y enumerar los requisitos básicos del mismo.

Duración: Una hora.

Material: Estudio de caso: "El dinero faltante".

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los participantes si alguna vez tuvieron la experiencia de la pérdida de dinero en la tienda. Si es así, pídale que describan sus casos brevemente y que cuenten qué decisiones tomaron para evitar que eso volviera a ocurrir. Pida a los participantes que hagan comentarios o sugerencias de cómo se podrían prevenir las pérdidas de efectivo.

Concluya diciendo que mientras es fácil reconocer la necesidad de un estricto control de caja una vez que se haya perdido dinero, es más difícil motivar al personal para que maneje el efectivo con eficiencia antes de que se hayan registrado pérdidas.

- 2) Divida la clase en grupos de cinco o seis participantes. Distribuya el estudio de caso: "El dinero faltante" y conceda a los grupos de 10 a 15 minutos para hacer la tarea.

Reúna de nuevo la clase y pida a un representante de cada grupo que responda a la primera pregunta. Discuta y explique todo lo que sea necesario para asegurarse que todos los participantes comprendan las conclusiones que se dan al pie. Continúe de la misma manera con las otras preguntas.

- a) El inventario ha revelado que faltan \$24 500; pero no está claro si lo que falta es dinero o mercaderías;

- b) Dicha pérdida ocurrió en el mes posterior al último inventario, y de acuerdo con la opinión del gerente sería probablemente cerca de fin del mes. No sabemos exactamente cuándo ocurrió, si en días determinados o en el transcurso de todo el mes.
- c) Como realmente no sabemos si es mercadería o dinero lo que desapareció, ni cuando ocurrió el hecho, es difícil establecer de qué modo se produjo la pérdida. Hay diversas explicaciones posibles, pero ¿cuál de ellas es la verdadera?
- d) La cooperativa se hará cargo de la pérdida, ya que resulta difícil averiguar las causas. No podemos decir quién manejaba el dinero (o la mercadería) cuando ésta se perdió. El gerente podría ser responsabilizado porque no supo organizar un sistema de control de caja más efectivo.
- 3) Pregunte a los participantes qué han aprendido del caso presentado. ¿Cómo se pueden evitar tales incidentes? Trate de inferir las siguientes reglas básicas. Anótelas en el pizarrón y haga que los participantes las copien en sus notas.

Se debe siempre:

- recibir el monto exacto por todas las mercaderías vendidas;
 - registrar todos los pagos que se reciban (escribirlos a mano o usar una caja registradora) para tener un control exacto de cuanto dinero debe haber;
 - controlar la caja diariamente, de modo que cualquier error, (ya sea pérdida o excedente) se descubra inmediatamente;
 - guardar el efectivo en un lugar seguro, bajo llave o donde pueda ser vigilado, (si es posible depositarlo en el banco diariamente);
 - asumir la responsabilidad personalmente: si más de un empleado recibe dinero como pago de ventas, cada uno debe tener su propia caja.
- 4) Pregunte a los participantes de qué manera el personal se beneficiará teniendo un buen sistema de control de caja. Existen muchas ventajas:

- menos peligro de dinero faltante que pueda ocasionar la ruina de la cooperativa y poner fin al empleo;
- menos preocupación para el personal por la posible pérdida de dinero;
- menos riesgo de ser acusado o sospechado injustamente;
- menos tentación de sustraer dinero, ya que la pérdida sería descubierta inmediatamente.

Teniendo en cuenta estas ventajas, insista que un buen sistema de control de caja es una herramienta útil para el personal y no contra él.

El dinero faltante

El Consejo de Administración de la Cooperativa Coopeviena llamó a los cuatro empleados de la tienda para interrogarlos. El Secretario explicó el problema.

"Parece que falta dinero de la caja. Vean: en el inventario del mes pasado, el valor de las existencias a precio de venta era de \$108 500. Desde entonces hemos comprado mercaderías por valor de \$62 300 a precio de venta. En el inventario de ayer, teníamos un valor de las existencias de \$95 200. Esto significa que deberíamos haber vendido mercaderías por el valor de \$75 600. Pero durante este período se contabilizó en concepto de ventas la cantidad de \$51 100 únicamente. ¿Cómo se explica esto?"

	<u>Valor a</u> <u>precios de venta</u>
	\$
Existencias al comienzo del mes	108 500
Mercaderías compradas durante el mes	+ <u>62 300</u>
Total	170 800
Existencias al fin del mes	- <u>95 200</u>
Supuestas ventas durante el mes	75 600

(Efectivo recibido \$51 100)

Los tres empleados y el gerente observaron las cifras y se sintieron molestos.

Aseguraron al Secretario que habían contabilizado todas las ventas, y ninguno de ellos se consideraba responsable de la pérdida.

"Pusimos todo el dinero en la caja de acuerdo con las instrucciones recibidas", dijo un empleado. "El gerente lo recoge y lo lleva al banco cada dos ó tres días. ¿No puede ser él quien haya perdido parte de ese dinero?" "No, todo centavo que recogí lo puse en el banco", replicó el gerente. "Pero sospeché que parte del dinero podría faltar, porque en las últimas semanas había menos cantidad que la habitual".

"Alguien puede haber sustraído el dinero", exclamó el segundo empleado. "La caja donde se deposita el dinero no tiene llave y no podemos estar vigilando todo el tiempo".

"¿Cómo sabe que falta dinero?", preguntó el tercer empleado. "Muy bien puede ser que lo que se ha perdido son mercaderías".

Tarea :

Suponga que usted está investigando la pérdida. Responda a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué cantidad de dinero se perdió?
- b) ¿Cuándo ocurrió la pérdida?
- c) ¿Cómo ocurrió?
- d) ¿Quién sería el responsable de la pérdida?

LECCION 8.2

COBRAR Y DAR CAMBIO

Objetivo: Al terminar la lección los participantes estarán en condiciones de cobrar y dar cambio correctamente, emplear técnicas de caja seguros, e instruir a otros empleados a proceder de la misma manera.

Duración: De una hora a una hora y media.

Material: Dramatizaciones: "Cobro al cliente" y "Recibo de pagos".
Diez artículos (mercaderías) para uso en las dramatizaciones.
Una máquina de sumar (o lapicera y papel).
Monedas y billetes.
Una caja.

Guía para el instructor:

- 1) Disponga una mesa al frente de la sala en forma de mostrador y coloque en ella la máquina de sumar. En otra mesa situada detrás de esta ponga las mercaderías y la caja.
- 2) Refiérase a la lección anterior y recuerde a los participantes el requisito fundamental para un control seguro de caja: el pago exacto de toda mercadería que se vende. Luego presente algunos procedimientos empleados para evitar errores al recibir el pago del cliente.
- 3) Represente la escena "Cobro al cliente". (Para obtener una buena dramatización lo mejor es que sea representada por el instructor y un participante).

Cuando el cliente haya recibido todas las mercaderías y las haya pagado, detenga la dramatización y pregunte a los participantes por qué el vendedor no ha recibido el pago exacto de las mercaderías. Por lo menos, deben mencionar las dos razones siguientes:

- porque no sabía el precio exacto (no estaba bien marcado);

- porque no registró cada uno de los precios (el cliente muy conversador lo hizo olvidar uno de los artículos).

4) Pregunte a los participantes cómo se pueden evitar esos errores. Escriba las sugerencias en el pizarrón. Estas pueden incluir:

- establecer un procedimiento seguro y sistemático para las operaciones de venta que sea siempre seguido por el vendedor;
- emplear rótulos o etiquetas de precios bien legibles;
- tener en el mostrador una lista de precios de aquellos artículos corrientes que no están marcados;
- informar al personal inmediatamente acerca de los cambios de precios para que no continúen cobrando los precios anteriores;
- no adivinar un precio, averiguando en el caso de que la etiqueta falte o no sea legible;
- comprobar el precio si parece que está mal marcado;
- comprobar que el personal tenga buena vista.

5) Subraye que el vendedor (o cajero) debe trabajar ordenadamente para asegurarse de que registra cada uno de los artículos que el cliente compra. Debe entrenarse para seguir este procedimiento cuando registra los precios, aún en casos en que otras cosas pueden distraer su atención. Nunca debe mezclar en el mostrador las mercaderías ya registradas con las que no lo están.

Dé algunos ejemplos mediante demostraciones.

- a) Un vendedor lleva mercaderías de los estantes al mostrador. Registra el precio de cada artículo antes de traer el próximo. Cuando registra un artículo lo corre hacia el cliente, para que el lugar del mostrador que está cerca de él quede libre para el próximo artículo.
- b) El vendedor trae primeramente al mostrador los artículos que el cliente quiere comprar. Los coloca todos juntos en el lado izquierdo de la caja. Luego comienza a sumar; cada vez que registra un artículo, lo corre hacia el otro lado de la caja.

- c) El cajero de una tienda de autoservicio utiliza la parte delantera del mostrador como área de recepción de las mercaderías del comprador. Después de que registra un artículo lo empuja hacia atrás, o sea hacia el área de entrega.
- 6) Finalice esta parte de la lección pidiendo a dos participantes que representen de nuevo la escena "Cobro al cliente". No necesitan ninguna preparación especial. Provea al cliente únicamente de la lista con los diez artículos que va a comprar y pida al vendedor que actúe correctamente, de acuerdo con los ejemplos que acaban de demostrarse. Después de terminada la dramatización pida a los participantes que hagan las críticas correspondientes.
- 7) Represente la escena "Recibo del pago". (De nuevo se recomienda que sea representada por el instructor y un participante). La dramatización muestra dos maneras en que se puede perder dinero al cobrar las mercaderías. Después de la dramatización, pida a los participantes que identifiquen esas dos maneras:
- el vendedor no recordó el valor del billete que había recibido;
 - el vendedor hizo un cálculo incorrecto del cambio.
- 8) Pregunte a los participantes de qué manera un vendedor (o cajero) puede evitar discusiones sobre la cantidad que recibe. Se debe recomendar o mostrar prácticamente el siguiente procedimiento:
- El vendedor no debe colocar el dinero recibido junto con el que está en la caja hasta que el cliente no haya terminado de comprobar el cambio. Generalmente las cajas registradoras están equipadas con un compartimiento para ese fin. Si se utiliza una caja ordinaria, los billetes deben ser colocados en una esquina de la misma.
- 9) Muestre otro procedimiento seguro para dar el cambio.
- Mencione la cantidad de dinero recibida y guárdela fuera de la caja, como se describió anteriormente.
 - Saque de la caja el dinero que necesita y cuenta a partir de la cantidad que cobra hasta la que recibió, por ejemplo: \$32.25 - 32.50-33-34-35 -40 y 50.

- Coloque el cambio, monedas y/o billetes, uno por uno sobre el mostrador delante del cliente y cuéntelo de nuevo en voz alta: "32.25 - 32.50 - 33 - 34 - 35 - 40 y 50, gracias señora".
- Por último coloque en la caja el dinero que recibió del cliente.

Puntualice que es indispensable tener todo ordenado dentro de la caja. Las monedas y billetes deben estar en compartimientos distintos de acuerdo con su valor.

- 10) Pida a dos participantes que representen la dramatización "Cobrar y dar cambio" de acuerdo con los procedimientos recomendados. Realice todos los comentarios y correcciones que sean indispensables. Si es necesario, repita la dramatización con otros participantes.

Dramatización "Cobro al cliente"Papel del vendedor

Debe atender a un cliente que desea comprar unos diez artículos. Coloque esos artículos sobre el mostrador. Primero usted registra el precio de cada artículo a medida que los trae. Emplee una máquina de sumar o una lapicera y papel. El cliente es muy conversador y quiere hablar de las mercaderías. Hasta consigue que usted confunda los precios de los artículos que no tienen los precios marcados. Usted hace lo posible para responderle amablemente. Pero, mientras habla, a veces se olvida de registrar los artículos y tiene sobre el mostrador toda la mercadería mezclada.

Mire detenidamente la etiqueta con el precio de uno de los artículos. No puede leerlo bien; supone que son \$27, y le dice ese precio al cliente. Este quiere comprobarlo y lee \$22; usted acepta cobrarle ese precio.

Al final usted trata de recordar que artículos ya había registrado, pero se da cuenta que ha dejado de cobrar por lo menos uno.

cortar

Papel del cliente

Prepare una lista de diez artículos que usted desea comprar.

Usted es un cliente muy conversador. En la tienda averigüe precios, calidad y uso de las mercaderías. Mire detenidamente algunos artículos y desórdénelos sobre el mostrador. Su charla molesta al vendedor y hace que se olvide de cobrarle uno de los artículos. Usted pretende que no se da cuenta del error.

Cuando el vendedor le dice que uno de los artículos cuesta \$27, usted protesta y señala la etiqueta con el precio, que no está clara. En su opinión, el precio marcado es \$22.

Dramatización "Recibo del pago"Papel del vendedor

Usted acaba de despachar mercaderías a un cliente. Suma el total y le dice que debe pagar \$43.15. El le entrega un billete que usted inmediatamente pone en la caja.

Usted encuentra alguna dificultad para sacar el cambio de la caja. Como no tiene el dinero ordenado, le resulta difícil encontrar las monedas de menor valor.

Usted da algunas monedas al cliente, pero éste se queja de que el cambio no es exacto. El pone sobre el mostrador las monedas que usted le dió y usted cuenta \$7.85. Usted le había dado \$1 de más y lo reintegra a la caja.

El cliente no está conforme y reclama que había dado a usted un billete de \$100. Usted se aturde, mira en la caja y encuentra varios billetes, pero no puede identificar el que acaba de recibir. Después de discutir, usted accede a dar al cliente \$50.

cortar

Papel del cliente

Usted acaba de hacer una compra y el vendedor le dirá qué cantidad debe pagar. Usted le da un billete que inmediatamente el vendedor introduce en la caja.

El vendedor se demora en dar el cambio y le entrega algunas monedas. Usted controla el cambio y dice que no es exacto. Pone las monedas en el mostrador y el vendedor las cuenta. El dice que le había dado en el cambio \$1 de más, pero usted le contesta que usted ha pagado con un billete de \$100 dólares y ahora solo recibe cambio de \$50. El vendedor se resiste, pero usted insiste en que tiene razón. El no puede identificar el billete que usted le dió y finalmente accede a darle otros \$50.

LECCION 8.3CONTABILIDAD DE CAJA

Objetivo: Al terminar la lección los participantes estarán en condiciones de organizar un sistema de contabilidad de caja y de llevar a cabo el control diario de caja en una tienda cooperativa.

Duración: Una hora.

Material: Hoja "El registro de ventas".
Muestras de recibos y listas de uso local para registrar las ventas.
Ejercicio: "El informe diario de ventas al contado".

Guía para el instructor :

- 1) Pida a los participantes que recuerden la segunda regla básica de un sistema seguro de control de caja, mencionado en la lección 8.1.
 - registrar todos los pagos que se reciban, con el fin de establecer qué cantidad de dinero en efectivo debe haber en caja.

Pida a los participantes que den ejemplos tomados de su propia experiencia de la forma de registrar las ventas al contado. Pueden ser las siguientes:

- utilizar una caja registradora;
- entregar a los clientes recibos y conservar una copia.
- escribir los montos en una lista de ventas al contado.

Insista en que el propósito de tales registros es:

- a) establecer la suma de dinero exacta que se recibe, y
- b) al mismo tiempo dar un recibo al cliente.

Distribuya copias de los modelos de "Registros de ventas", o mejor aún muestras de listas y recibos que se usan en la localidad, ya

sea manuscritas o impresas en cajas registradoras. Examine brevemente las muestras o los modelos. Asegúrese de que los participantes comprenden los pasos a seguir en cada método:

- Caja registradora

La forma más segura y práctica para el control de las ventas al contado es usar una caja registradora. El vendedor registra todas las ventas en la registradora. Quedan registradas en un rollo de papel que está dentro de la máquina. El total se marca automáticamente y el gerente puede leerlo mediante el uso de una llave especial. Además, el cliente recibe un "ticket" impreso por la máquina.

(Nota: Puede ser necesario entrenar a los participantes para usar eficazmente una caja registradora. En tal caso, será conveniente incluir ahora en este curso una lección para tal fin. Se recomienda que los participantes estudien a fondo el "Manual de uso" facilitado por el fabricante de la registradora de que se disponga y que, a continuación practiquen todas las operaciones de registro en la máquina).

- Comprobantes (recibos) manuscritos

Cuando no se dispone de cajas registradoras (o cuando éstas estén temporalmente averiadas) se pueden utilizar recibos manuscritos. El original del recibo se entrega al cliente y la copia carbónica se conserva en la tienda. Los recibos deben enumerarse, de modo que el gerente pueda estar seguro de que tiene todas las copias de los recibos expedidos cuando hace el total de las ventas realizadas.

- Listas diarias de ventas

Una cooperativa que no pueda expedir recibos individuales de las ventas, debe, por lo menos, registrarlas en una lista sencilla. En este caso, los clientes no obtienen recibos a menos que exijan que se les expida uno.

Es posible que algunos participantes digan que hay tiendas en las que no se registran las ventas individuales. El dinero ingresado

se cuenta simplemente al final del día y el total se anota en un libro de caja. Si alguien menciona a tal método, usted debe preguntar por qué no es seguro.

- Sólo indica cuánto dinero hay realmente en caja y no cuánto debe haber; no será posible averiguar si falta dinero.

Pregunte a los participantes si es necesario registrar una venta en los siguientes casos:

- cuando el cliente no tiene interés en que le den un recibo;
- cuando se trata de una pequeña cantidad;
- cuando el cliente no es socio de la cooperativa.

La respuesta es siempre sí. Es importante registrar cada venta. Los registros indican de qué cantidad es responsable el vendedor o el cajero. Señale que una lista de ventas al contado puede servir como complemento del sistema de recibos: o bien se expide un recibo o bien se registra la venta en la lista.

- 2) Asegúrese por medio de preguntas de que los participantes comprenden plenamente la importancia de verificar la caja diariamente.

Distribuya copias del ejercicio "Informe diario de ventas al contado" y diga a los participantes que hagan la tarea individualmente.

Mientras trabajan, dibuje en el pizarrón un informe diario de ventas al contado, pero no incluya todavía ninguna cifra.

Fecha	
<u>INFORME DIARIO DE VENTAS AL CONTADO</u>	
VENTAS REGISTRADAS	\$
ERRORES	- <u>.....</u>
VENTAS	\$
EFFECTIVO RECIBIDO	- <u>.....</u>
DIFERENCIA	\$
Cantidad ha sido entregada:	

Firma del gerente	

Luego de unos minutos, pida a un participante que responda a la pregunta a): "hay un déficit de \$100". Pida a otro participante que muestre el cálculo llenando el formulario del pizarrón. Fíjese que en el total de las ventas registradas en la registradora también se incluyen todos los tickets anulados. Por consiguiente para obtener las ventas reales se deben deducir los errores.

Pida a un participante que modifique el informe para obtener la respuesta a la pregunta b): "ya no hay diferencia".

Discuta si es aconsejable sacar dinero de la caja para pagar a un proveedor. Los participantes deben comprender que tales prácticas complicarían el control de caja. En el caso de observarse diferencia de caja no se podría saber si el dinero falta como consecuencia de un error en las ventas o, si de lo contrario, se pagó de más a un proveedor.

Aconseje a los participantes que guarden por separado el dinero obtenido de las ventas de mercaderías y el dinero destinado a otras operaciones.

Compare el informe escrito en el pizarrón con los que realmente se utilizan en las cooperativas de los participantes. Discuta todas las diferencias y dificultades.

- Si una tienda no utiliza una registradora no se precisa el renglón para los errores.
- Si hay otras operaciones en efectivo además de las "ventas al contado", se deben emplear comprobantes o recibos especiales para registrar y contabilizar esas operaciones.

Muestre de qué manera este tipo de formulario puede servir como comprobante para las entradas en el libro de caja. Cuando al término del día el gerente lee y reajusta la caja, la registradora imprime un ticket que contiene la información que se necesita para verificar las ventas; este ticket se debe adosar al informe diario de ventas al contado. También se puede emplear una copia de ese informe como recibo para la cajera cuando entrega el dinero al gerente.

En el pizarrón presente otra variante del informe diario de ventas al contado, como sigue:

Fecha	
<u>INFORME DIARIO DE VENTAS AL CONTADO</u>	
DINERO EN EFECTIVO EN CAJA	
COMPROBANTES DE PAGOS (realizados en efectivo) +	
OTROS INGRESOS (dinero recibido por razones distintas a las ventas al contado) -	
"CAJA CHICA" (dinero guardado en caja para dar cambio) -	
INGRESOS DE VENTAS =	
VENTAS REGISTRADAS -	
DIFERENCIA	

- 3) Divida la clase en grupos de cinco a siete participantes. Encargue a cada uno de los grupos una de las siguientes tareas. (Si hay más de tres grupos, se puede dar a varios la misma tarea). Concédales 15 minutos para la discusión en los respectivos grupos.

Tareas:

- a) Detalle las posibles causas que producen déficit de caja.
 - b) Detalle las posibles causas que originan un excedente de caja.
 - c) ¿Qué medidas se deben tomar cuando un cajero tiene con frecuencia diferencias de caja? ¿Qué se debe hacer en caso que haya excedente de caja?
- 4) Reúna nuevamente la clase. Pida a los representantes de los grupos que trabajaron con el caso de déficit de caja que presenten sus respuestas. Invite a otros participantes a que hagan también comentarios sobre este caso. Anote en el pizarrón las causas sugeridas para así obtener una lista completa. Separe los "errores de información y de contabilidad" de los "verdaderos déficits" (casos en que realmente falta dinero). Discuta en forma breve cómo descubrir y prevenir los distintos tipos de errores. A continuación se presenta una lista tipo con comentarios, a título de ejemplo:

Errores de información y de contabilidad

- Cifras o cálculos erróneos en el informe (Fácil de controlar).
- Dinero mal contado, (Se debe contar de nuevo).
- Dinero en efectivo dejado en la caja o en el cajón. (Buscar el dinero faltante detrás del cajón).
- Ventas anuladas pero incluidas en el informe (Guardar los tickets anulados para luego verificar).
- Dinero utilizado para pagos no debidamente registrados (Esto se debe hacer únicamente contra recibo. Es mejor pagar con cheques y tener una caja por separado para gastos pequeños).
- Dinero que se saca durante el día (Puede ser útil por razones de seguridad guardar algunos billetes en la caja fuerte, pero no se debe olvidar de registrar el monto).
- Clientes que compran a crédito (Si esto se permite, también debe ser registrado).
- Por error se puede registrar una cantidad de dinero demasiado

elevada. (Por ejemplo el \$ en lugar de centavos; busque en el registro diario de la caja cantidades excepcionales).

- Confusión en el período de registro. (El valor total registrado en la caja puede incluir cantidades correspondientes a más de un día; esto ocurre si la fecha de la registradora no fue reajustada debidamente).

Déficits reales de caja (si realmente falta dinero)

- Algún cliente ha pagado de menos.
 - Algún cliente ha recibido más dinero en concepto de cambio que lo que le corresponde.
 - Alguien ha sustraído dinero.
- 5) Pida a los grupos que trataron el tema del excedente de caja que presenten sus resultados de la misma forma. Esa lista puede incluir lo siguiente:

Errores de información y de contabilidad

- Cifras o cálculos erróneos incluidos en el informe.
- Dinero mal contado.
- Dinero recibido en pago por otros conceptos y no por venta de mercaderías. (Por ejemplo, aportes de socios. Tal dinero se debe guardar separadamente del de ventas).
- La caja incluye una "caja chica" para dar cambio. (Este dinero debe ser colocado aparte antes que la cajera cuente el dinero en efectivo correspondiente a las ventas del día).
- Confusión en el período de registro. (Se ha incluido en el registro dinero recibido por ventas antes o después del día correspondiente).
- Faltan copias de los comprobantes. (Controle la numeración de los comprobantes).

La cajera no ha registrado todas las ventas. (Este es un problema grave ya que resulta imposible controlar si realmente sobra o más bien falta dinero).

Excedentes reales de caja (si verdaderamente hay dinero de más).

- Algún cliente ha pagado de más.
 - Algún cliente ha recibido dinero de menos al obtener el cambio.
- 6) Finalice señalando que aunque las listas de las causas de déficits o de excedentes de caja son extensas, la mayoría de los errores se pueden evitar siempre y cuando el personal maneje y registre el efectivo metódicamente.

Si se conocen las causas que originan las diferencias de caja, es posible evitarlas. Eso también ayudará a encontrar el error y corregirlo.

- 7) Continúe con la pregunta c): ¿qué medidas se deben tomar cuando con frecuencia existen diferencias de caja? Pida a cada grupo que presente sus propuestas y deje que los otros participantes las completen. Asegúrese que se discutan los siguientes puntos:
- Asegurarse de que existen reglas claras para el manejo y el registro de caja; que todo el personal las conoce y trabaja efectivamente de acuerdo con tales reglas.
 - A todo empleado que viole tales reglas y que ocasione una falta de dinero se le debe exigir que reembolse la cantidad faltante.
 - Es probable que un empleado que obtenga diferencias frecuentes de caja, necesite más práctica. Si tal práctica no soluciona el problema es posible que el empleado sea incapaz de manejar la caja.
 - Si es imposible encontrar las causas de las diferencias, todos los empleados que manejen efectivo deben poseer cajas distintas y llevar registros por separado.
 - Los excedentes de caja se deben considerar tan seriamente como los déficits, pues también indican que no se maneja correctamente la caja o que el sistema de control de caja aplicado no es adecuado.

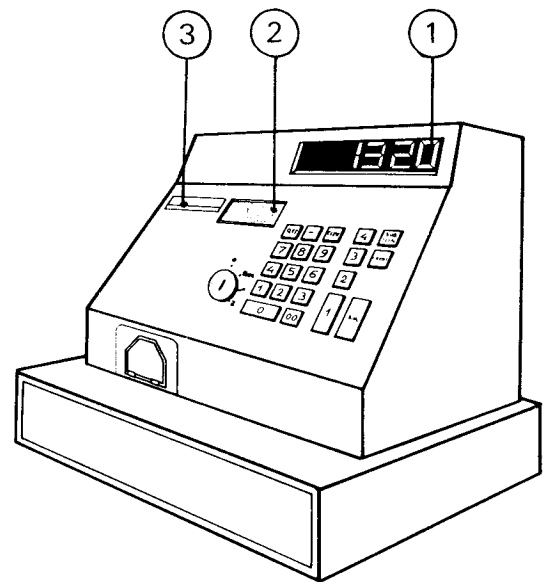
- Si no se encuentran las causas de los excedentes se los debe considerar como pago de mercaderías.
- 8) Finalice la lección pidiendo a los participantes que recuerden y repitan las cinco reglas básicas de un sistema seguro de control de caja mencionados en la lección 8.1.

Registros de ventas

Hay tres métodos de registrar ventas:

1. Caja registradora

1. El monto de la venta registrado en la pantalla visora. De esa manera el cliente y el cajero pueden controlar lo que se registra.
2. El monto de la venta se imprime en el diario (o listado) de ventas. Este consiste en un rollo de papel que se encuentra en el interior de la registradora. Puede ser sacado por el gerente o un auditor para controlar los registros. En un pequeño visor se puede observar lo que se imprime.
3. Los montos se imprimen en un ticket. Después de que se han registrado las compras de un cliente, la máquina suma los montos. Luego se entrega el ticket al cliente.



El ticket indica: a) el nombre de la tienda; b) el precio de cada artículo; c) el total de la venta; d) la fecha; e) el número del ticket.

a	COOPEVIENA
	Tienda No. 1
	13.20 1
	9.50 2
b	2.25 1
	7.05 1
c	35.10 T
d	
e	0035 4 DIC 90

2. Comprobantes recibos) manuscritos

El comprobante indica: a) el nombre de la tienda; b) el número del comprobante; c) la fecha; d) el precio de cada artículo; e) el precio total.

Se entrega al cliente el, original y la copia queda en la tienda como comprobante de las ventas.

a →	COOP. PERLA	No. 000005
b →	Tienda No. 1	
VENTAS		
c →	Fecha.....	17/12..... 19.90
	Artículos	\$ c
		3 50
d →		2 25
		7 10
		12 85
e →		

3. Listas diarias de ventas al contado

El total de cada venta se registra en una lista.

Cooperativa Copilco			Fecha...18/12...19.90...		
<u>LISTA DIARIA DE VENTAS AL CONTADO</u>			No...1....		
\$	c	Cliente	\$	c	Cliente
4	40	H. Pardo			
12	-	S. Colino			
15	50	P. Simón			

Informe diario de ventas al contado

Una tienda de autoservicio ha concluido su trabajo del día. La cajera hace la caja, y resulta ser de \$3 295. Anota dicha cantidad y entrega el dinero al gerente.

También el gerente cuenta el dinero; el monto es correcto. Coloca el dinero en la caja de seguridad y entrega un recibo a la cajera.

Luego el gerente reajusta a cero la registradora para el día siguiente. Lee el monto total registrado desde el día anterior, el cual resulta ser de \$3. 430.

Durante el día la cajera cometió algunos errores cuando registraba las ventas. Llamó al gerente para señalarle los errores. Este anuló un ticket de \$20 y otro de \$15 y los guardó para el registro.

Tarea:

- a) Ayude al gerente a controlar las ventas registradas para ser si coinciden con el dinero que hay en caja. Complete el informe que aparece en el dorso de esta hoja. Señale cualquier diferencia, ya sea déficit o excedente.

- b) Mientras busca una explicación de la diferencia, el gerente recuerda que esta mañana tuvo que pagar una cuenta y pidió a la cajera que le diera \$100 de la caja. Corrija los cálculos. ¿Cuál es la nueva diferencia?

Cooperativa Universitaria

Fecha

INFORME DIARIO DE VENTAS AL CONTADO

VENTAS REGISTRADAS \$

ERRORES -

VENTAS \$

DINERO RECIBIDO -

DIFERENCIA \$

Cantidad ha sido entregada:

.....
Firma del Gerente

resultados, informes, responsabilidades

- 9.1 Evaluación de una cooperativa de consumo
- 9.2 Control del rendimiento de la cooperativa
- 9.3 Presupuestos e informes comerciales
- 9.4 División de funciones y responsabilidades

LECCION 9.1

EVALUACION DE UNA COOPERATIVA DE CONSUMO

Objetivo: Al finalizar la lección los participantes estarán en condiciones de evaluar el funcionamiento y el desarrollo de una cooperativa de consumo.

Duración: De dos a tres horas.

Material: Dos o tres informes anuales consecutivos de una cooperativa de consumo real. (Podría ser un sólo informe si incluye datos del año anterior, con el fin de efectuar una comparación).

Informes anuales de un mismo año de tres cooperativas de consumo distintas que hayan logrado excedentes netos. (Es preferible que los informes tengan una presentación similar).

Si no se dispone de informes originales, utilice los informes ficticios de las Cooperativas Alfa y Beta que se incluyen en esta lección.

Guía para el instructor:

1) Pida a los participantes que recuerden las expectativas que, por lo general, tienen los clientes de una cooperativa de consumo. Fueron escritas en una lista y expuestas en el pizarrón al comienzo del curso. (Lección 1.2):

- un adecuado surtido de mercaderías;
- mercaderías no adulteradas y en buenas condiciones de higiene;
- precios bajos;
- peso y medidas exactas;
- información correcta sobre calidad y uso de las mercaderías;
- mercaderías suficientes para satisfacer la demanda;

- distribución equitativa y razonable de las mercaderías en casos de escasez;
- trato afable y respetuoso por parte del personal;
- ubicación conveniente de la tienda.

Los participantes deben comprender que una cooperativa de consumo exitosa es aquella que satisface las expectativas de sus clientes.

- 2) Diga a los participantes que asuman el papel de gerentes que han sido citados a una reunión del Consejo de Administración. El tema principal es analizar en que medida los gerentes satisfacen las expectativas de los socios.

Agrupe a los participantes en grupos de tres a cinco personas. Pídale que discutan acerca de los indicadores que creen que se deben utilizar para probar la satisfacción del cliente. Después de cinco a diez minutos, pida a un grupo que sugiera un indicador. Anótelos en el pizarrón y continúe de la misma manera con cada grupo. Pídale que comenten acerca de la confiabilidad de cada indicador. Su lista debería ser como la siguiente:

Indicadores

Comentarios

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - El número de los distintos artículos que hay en el surtido. - Opiniones de los clientes (ejemplo: los comentarios recogidos en un "Libro de sugerencias"). - El nivel de precios, comparado con el de otros negocios. | <ul style="list-style-type: none"> - Indica solamente <u>la extensión</u> del surtido, pero <u>no</u> si es adecuado a las necesidades de los socios. - Refleja solamente los intereses y sugerencias de algunos clientes, y no la <u>opinión general</u> de todos los socios. - Indica los precios de la cooperativa, pero únicamente de algunas mercaderías. Resulta difícil comparar los precios de <u>todas</u> las mercaderías. Se debe seleccionar algunos artículos de primera necesidad para efectuar la comparación, aunque aún con este procedimiento no se obtiene un cuadro general y verdadero. |
|---|---|

- Disponibilidad de los artículos de primera necesidad (situaciones de agotamiento de existencias).
- Estadísticas que muestren la distribución de las mercaderías racionadas.
- Cantidades de mercaderías vendidas.
- Es una indicación importante de un buen servicio. Una forma efectiva de verificar esta disponibilidad es confeccionar una lista con las mercaderías más importantes y controlarlas periódicamente para ver si están realmente en existencias; siempre deben estar.
- Indican en qué medida la cooperativa pudo conseguir mercaderías en períodos de escasez de las mismas y distribuirlas equitativamente a los socios.
- Muestran en qué medida los clientes han utilizado los servicios ofrecidos por la cooperativa.

El último indicador, es decir el volumen de ventas, es el más importante. Los otros criterios proporcionan una información complementaria valiosa. Si se ha establecido una cooperativa para corregir las irregularidades específicas del mercado, sería muy interesante evaluar su funcionamiento en esos ámbitos.

3) Pida a los participantes que consideren el siguiente caso:

Este año una cooperativa vendió mercaderías por valor de \$320 000. Durante el mismo lapso, el año pasado las ventas alcanzaron un total de \$300 000. En promedio, los precios de las mercaderías aumentaron el 10% en un año. ¿Vendió más la cooperativa este año o el año anterior?

Deje que los participantes calculen el valor de venta actual de las mercaderías vendidas el año pasado.

$$\$300\ 000 + \frac{10}{100} \times \$300\ 000 = \$330\ 000$$

Esto significa que la cooperativa vendió realmente menos mercaderías este año.

Pida a los participantes que den ejemplos de otros factores, además

de la inflación, que se deben tener en cuenta cuando se evalúa el desarrollo de las ventas. Pueden incluir:

- Cambios en la población: ¿Hay más o menos número de familias que viven cerca de la cooperativa? ¿Pueden gastar más o menos dinero en mercaderías?
- Evolución de los comercios competidores: ¿Aumentan o disminuyen las ventas de los mismos?

4) Recuerde a los participantes por qué una cooperativa de consumo debe obtener un excedente neto. Las razones abajo enumeradas fueron ya citadas (lección 2.2):

- aumentar el capital circulante (existencias de mercaderías);
- mejorar el edificio, equipos, etc. (inversiones);
- reemplazar el capital tomado a préstamo por capital propio (saludar préstamos);
- crear una reserva para posibles pérdidas;
- pagar bonificaciones en proporción a las compras;
- otorgar recompensas al personal.

Aunque no todas estas razones se aplican a todas las cooperativas, los participantes deben reconocer que sin un excedente neto razonable ninguna cooperativa de consumo podrá satisfacer las expectativas de sus socios. Concluya diciendo que:

- la cantidad de mercaderías vendidas refleja en qué medida se han logrado los objetivos de una cooperativa durante un período anterior.
- un excedente neto refleja si una cooperativa está siendo administrada de modo que logre sus objetivos en los periodos subsiguientes.

5) Explique a los participantes que el año pasado una cooperativa de consumo obtuvo un excedente neto de \$10 000. Pregúnteles qué más necesitan saber para poder juzgar si el resultado es o no satisfac-

torio. Deben mencionar los siguientes aspectos:

- el volumen de negocio en términos de ventas;
- el retorno del capital invertido;
- la necesidad real de capital para las inversiones, para el pago de los préstamos bancarios, para el pago de rendimientos, etc.

Utilice los cálculos siguientes como ejemplos:

Ventas

¿Cuál es el excedente neto, como porcentaje de ventas, si se venden mercaderías por un valor de \$500 000?

$$\frac{\$ 10\ 000}{\$500\ 000} \times 100 = 2\%$$

Retorno del capital invertido

¿Cuál es porcentaje del retorno del capital invertido si las aportaciones de los socios ascienden a \$120 000, y si los fondos que pertenecen a la cooperativa de \$80 000 (fondos de reserva, etc.)?

$$\frac{\$ 10\ 000}{\$120\ 000 + \$ 80\ 000} \times 100 = 5\%$$

Este porcentaje se debe comparar con el interés que produce una cuenta bancaria. Es razonable suponer que los fondos utilizados por una cooperativa deben proporcionar, por lo menos, el mismo retorno que el dinero depositado en un banco.

Necesidad de capital

¿Cuál es el excedente neto total que se necesita si la cooperativa se propone hacer lo siguiente?

- aumentar sus fondos (reserva, etc.) en un 10% de su valor actual;
- pagar un 2% a los socios como bonificación en proporción a las

compras (las ventas a los socios fueron de \$400 000);

- pagar un plazo de \$3 000 por un préstamo bancario.

$$\frac{10}{100} \times \$ 80\ 000 = \$ 8\ 000$$

$$\frac{2}{100} \times \$ 400\ 000 = \$ 8\ 000$$

El total de excedente neto	<u>\$ 3 000</u>
que se requiere	\$19 000

Observe que en este caso la cooperativa sólo pudo obtener un excedente de \$10 000, aproximadamente la mitad del monto requerido. Se necesitaba un excedente del 4% de las ventas, en lugar del 2%.

En estos ejemplos se ha omitido el efecto de los impuestos, ya que difieren las disposiciones oficiales en los distintos países. Si en su país las cooperativas deben pagar impuestos sobre sus excedentes, los ejemplos deben adaptarse a las disposiciones vigentes.

- 6) Agrupe a los participantes en grupos de cinco a siete personas. Distribuya copias de informes anuales de distintas cooperativas de consumo. (Serán suficientes copias de balances y cuentas finales. Si no se dispone de estos documentos, puede emplear los informes ficticios de las Cooperativas Alfa y Beta que se incluyen en esta lección).

Pida a los participantes que analicen los resultados que obtuvieron las cooperativas. Deben hacer lo siguiente:

- a) calcular el excedente neto como porcentaje de las ventas;
- b) calcular el retorno del capital invertido (el capital en aportaciones más los fondos de reserva) como porcentaje;
- c) discutir qué cooperativa logró mejores resultados;
- d) discutir si los excedentes netos son suficientes.

Si los participantes no están acostumbrados a analizar tales infor-

mes anuales será necesario mostrarles cómo encontrar las cifras importantes. Antes de que los grupos comiencen a trabajar solos, analice uno de los informes y efectúe los cálculos conjuntamente con los participantes.

Vuelva a reunir la clase después de 20 minutos o cuando hayan terminado la tarea. Pida a algunos de los participantes que presenten las siguientes cifras claves para cada cooperativa. Escríbalas en el pizarrón de la siguiente manera:

Excedente neto en \$

Excedente neto como % de las ventas

Retorno del capital como % del mismo

Asegúrese de que todos comprendan los cálculos y dé explicaciones si es necesario.

Pida a los grupos que den sus opiniones acerca de los resultados más favorables. Los participantes deben comprender que tanto el excedente neto expresado como porcentaje de las ventas y como porcentaje del capital invertido constituyen criterios de evaluación más reveladores que el excedente neto expresado en términos de dinero.

Pregunte a los grupos sobre los niveles de los excedentes netos de las diversas cooperativas. Esta pregunta puede ser difícil de contestar ya que no se conoce exactamente qué excedente necesitará una determinada cooperativa para diversos fines (al menos que esté expresado en el informe anual). Como regla general, el excedente debe ascender por lo menos al tres o cuatro por ciento del volumen de las ventas y debe dar un retorno del capital por lo menos igual al interés pagado por un banco.

- 7) Es probable que en por lo menos uno de los informes analizados, el resultado (excedente neto) no ha sido satisfactorio. Si este no fuere el caso, distribuya otro informe anual que muestre una pérdida neta.

Explique a los participantes que si una cooperativa necesita mejorar el resultado, será útil saber de qué manera se pueden hacer realidad tales mejoras. Esto se puede saber a través de comparaciones detalladas con otras cooperativas.

Diga a los participantes que primero analicen el excedente bruto. Pídales que averigüen el excedente bruto de la cooperativa que obtuvo el resultado menos satisfactorio. Si no figura en el informe final, puede ser calculado de la siguiente manera:

	Ventas
menos (-)	Costo de las mercaderías compradas
menos (-)	Valor de costo de las mercaderías en existencias al comienzo del año
más (+)	Valor de costo de las mercaderías en existencias al finalizar el año
	<hr/>
	Excedente bruto

Calcule el excedente bruto como porcentaje de las ventas. Este es el margen real de comercialización de las mercaderías vendidas.

Pida a los participantes que realicen los mismos cálculos para las otras cooperativas y anote en el pizarrón las cifras correctas:

Margen real de comercialización %

Compare las cifras. Sugiera que en algunos casos los márgenes reales son más bajos que los que la cooperativa planificó obtener. Pida a los participantes que den posibles explicaciones por esta situación. Permítales que discutan las razones brevemente en pequeños grupos antes de dar las respuestas. Sus explicaciones deben incluir los siguientes aspectos:

- los márgenes que se fijaron originalmente "se achicaron" en promedio debido a mayores precios de costo, a menores precios de venta o a un número mayor de artículos con márgenes bajos;

- mayor merma (las mercaderías desaparecen sin ser pagadas o pierden (parte de) su valor);
- reducción de precios (debido a la necesidad de vender mercadería a márgenes menores de los que originalmente se planificó).

Los participantes deben comprender que para encontrar la razón exacta de la disminución del margen sería necesario hacer otra investigación de los registros de compras y de control de existencias. Tal estudio proporcionaría información útil para detectar los problemas que necesitan mayor atención.

- 8) Pida a los participantes que observen los costos de operación de la tienda. Deben estudiar el informe final de la cooperativa cuyos resultados no fueron favorables e identificar los costos mayores.

Pida a los participantes que calculen los tres costos mayores como porcentaje del volumen de las ventas. Deben hacer lo mismo respecto de las otras cooperativas y comparar las cifras. Anótelas en el pizarrón de la siguiente manera:

Costos de personal %

Asegúrese de que en su ejemplo los costos de personal incluyan los mismos tipos de costos en todos los informes.

Los participantes deben observar si, por ejemplo, los costos de personal expresados como porcentaje del volumen de las ventas son comparativamente mayores en una cooperativa determinada. Deben comprender que esto indica, cuando se lo compara con las ventas, que la tienda tiene un exceso de personal. De la misma manera, pueden comprobar si los costos de mantenimiento del edificio u otros son demasiados altos.

- 9) Recuerde a los participantes que una gestión deficiente del capital circulante puede constituir otra razón para no obtener un resultado satisfactorio. Esto sucede si los fondos disponibles para la compra de mercaderías se invierten mal. Pida a los participantes que mencionen ejemplos como los siguientes:

- mercaderías que se compran en cantidades demasiado grandes;
- mercaderías que tienen poca demanda y que se conservan en existencias.

En ambos casos, si el dinero hubiera sido empleado para la compra de mercaderías de mayor demanda, el ingreso resultante de las ventas habría aumentado y, por consiguiente, también el excedente.

Recuerde a los participantes que las enteras existencias de mercaderías se renuevan varias veces al año si se compran los artículos adecuados en cantidades convenientes.

Pregunte a los participantes qué cooperativa administró mejor sus existencias. Muéstreles donde encontrar en el balance el valor de las existencias. Enséñeles a calcular el valor promedio de las existencias si se conocen tanto el valor de las compras como el de las ventas. Luego deben encontrar qué cooperativa tiene las ventas más altas en relación con el valor de las existencias. Dé como ejemplo el siguiente ejercicio:

- Las ventas de una tienda ascienden a \$300 000 y en él se conservan existencias promedio de \$15 000. El volumen de las ventas equivale a veinte veces el valor de las existencias.

$$\frac{\$ 300\ 000}{\$ 15\ 000} = 20$$

Los participantes pueden hacer la tarea en grupos pequeños. Controle los cálculos. Deben comprender que un índice bajo de rotación de existencias comparado con el de otras cooperativas que comercializan el mismo tipo de mercaderías, indica que hay que prestar mayor atención a la compra de mercaderías.

Los participantes deben tener en cuenta que para obtener un índice correcto de rotación de mercaderías, deben conocer el valor de venta de las existencias promedio. Sin embargo, como el índice se calcula de la misma manera para todas las cooperativas comparadas, esto no afecta a la conclusión.

- 10) Señale que analizando y comparando los informes anuales de cooperativas similares se puede obtener información para detectar los problemas que necesitan mayor atención.

La evolución de una cooperativa se puede seguir de la misma manera, es decir mediante el análisis y la comparación de informes anuales consecutivos.

Nuevamente reparta en grupos a los participantes; distribuya copias de los informes anuales consecutivos y pídale que lleven a cabo todos los análisis que se han estudiado en esta lección. Deben discutir la evolución de la cooperativa y prepararse para hacer comentarios. Especialmente, recuérdelos el problema de la inflación y pídale que observen si el aumento del capital circulante fue mayor que el índice de inflación. Explique que el capital circulante se define como el activo disponible menos el pasivo exigible.

Cuando hayan terminado la tarea reúna de nuevo la clase. Pida a los representantes de los grupos que informen acerca de los resultados de los cálculos y sus conclusiones.

COOPERATIVA DE CONSUMO ALFA
INFORME COMERCIAL

	Año 2		Año 1	
<u>Ingresos</u>				
Ventas		1 400 000		1 275 000
<u>Costo de mercaderías</u>				
Existencias iniciales	188 000		202 000	
Compras	1 274 000		1 159 000	
Existencias finales	<u>- 192 000</u>	<u>1 270 000</u>	<u>- 188 000</u>	<u>1 173 000</u>
<u>Excedente bruto</u>		130 000		102 000
<u>Gastos de operación</u>				
Sueldos	42 000		40 500	
Subsidios	3 000		2 800	
Viajes	1 500		2 000	
Mantenimiento	5 700		4 800	
Licencias	1 200		1 200	
Intereses	800		1 400	
Depreciación	8 400		8 200	
Otros gastos	<u>2 200</u>	<u>64 800</u>	<u>3 300</u>	<u>64 200</u>
<u>Excedente neto</u>		<u>65 200</u>		<u>37 800</u>

COOPERATIVA DE CONSUMO ALFA

BALANCE al finalizar el:

	Año 2		Año 1	
<u>PASIVO</u>				
<u>Capital propio</u>				
Aportaciones	158 000		152 000	
Fondos de reserva	30 000		25 000	
Asignación a cuenta	<u>65 200</u>	253 200	<u>37 800</u>	214 800
<u>Pasivo a largo plazo</u>				
Préstamo bancario		18 000		25 000
<u>Pasivo exigible</u>				
Deudas a proveedores	12 400		14 200	
Gastos corrientes	<u>16 200</u>	<u>28 600</u>	<u>16 800</u>	<u>31 000</u>
TOTAL		<u>299 800</u>		<u>270 800</u>
 <u>ACTIVO</u>				
<u>Activo fijo</u>				
Edificios de la coop.	40 000		44 000	
Instalaciones	<u>7 500</u>	47 500	<u>8 000</u>	52 000
<u>Activo disponible</u>				
Dinero en caja	1 900		2 100	
Dinero en el banco	58 400		28 700	
Existencias	<u>192 000</u>	<u>252 300</u>	<u>188 000</u>	<u>218 800</u>
TOTAL		<u>299 800</u>		<u>270 800</u>

COOPERATIVA DE CONSUMO BETA
INFORME COMERCIAL

	Año 2	Año 1
<u>Ingresos</u>		
Ventas	652 000	625 000
<u>Costo de mercaderías</u>		
Existencias iniciales	92 000	90 000
Compras	603 000	573 000
Existencias finales	<u>- 98 000</u>	<u>- 92 000</u>
<u>Excedente bruto</u>	55 000	54 000
<u>Gastos de operación</u>		
Sueldos	27 000	21 500
Subsidios	3 000	2 800
Viajes	2 300	2 100
Mantenimiento	4 500	3 200
Licencias	1 200	1 200
Intereses	1 800	2 100
Depreciación	4 200	4 100
Otros gastos	<u>3 200</u>	<u>2 100</u>
<u>Excedente neto</u>	<u>7 800</u>	<u>14 900</u>

COOPERATIVA DE CONSUMO BETA

BALANCE al finalizar el:

	Año 2		Año 1	
<u>PASIVO</u>				
<u>Capital propio</u>				
Aportaciones	72 000		72 000	
Fondos de reserva	15 000		13 800	
Asignación a cuenta	<u>7 800</u>	94 800	<u>14 900</u>	100 700
<u>Pasivo a largo plazo</u>				
Préstamo bancario		20 000		22 000
<u>Pasivo exigible</u>				
Deudas a proveedores	18 000		24 000	
Gastos corrientes	3 000	33 000	2 200	
Sobregiro bancario	<u>12 000</u>	<u>33 000</u>	- -	<u>26 200</u>
TOTAL		<u>147 800</u>		<u>148 900</u>
<u>ACTIVO</u>				
<u>Activo fijo</u>				
Edificios de la coop.	32 000		36 000	
Instalaciones	<u>3 000</u>	35 000	<u>3 300</u>	39 300
<u>Activo disponible</u>				
Dinero en caja	2 400		700	
Dinero en el banco	12 400		16 900	
Existencias	<u>98 000</u>	<u>112 800</u>	<u>92 000</u>	<u>109 600</u>
TOTAL		<u>147 800</u>		<u>148 900</u>

LECCION 9.2CONTROL DEL RENDIMIENTO DE LA COOPERATIVA

Objetivo: Al finalizar la lección los participantes estarán en condiciones de controlar eficientemente el rendimiento de una cooperativa de consumo y comprobar regularmente los resultados comerciales.

Duración: De una hora y media a dos horas.

Material: Ejercicio: "Control del rendimiento de la cooperativa".
Muestras de gráficas de ventas.
Estudio de caso: "Cooperativa El Progreso".

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes los ejercicios que hicieron en la lección anterior sobre el balance y los informes finales de donde extrajeron información valiosa. Averigüe qué número de participantes realmente están bien informados sobre las operaciones financieras del año pasado de sus propias cooperativas. Es casi seguro que muchos de ellos dirán que dichos informes se demoraron y que aún no saben los resultados.

Discuta y sintetice los problemas que surgen al confiar únicamente en el informe anual para la evaluación y el seguimiento de los resultados comerciales:

- es probable que cuando se da a conocer el informe anual y se tiene conocimiento de los hechos, sea ya demasiado tarde para tomar medidas correctivas;
- no es bastante controlar los resultados una vez al año, es indispensable un seguimiento continuo.

- 2) Pregunte a los participantes qué cifras clave deben vigilar en sus cooperativas para asegurarse de que se va a lograr el resultado esperado. Hágalos discutir este problema formando pequeños grupos durante unos minutos antes de responder. Los siguientes aspectos deben ser mencionados y escritos en el pizarrón:

- Ventas El volumen de mercaderías vendidas y el margen
- Margen determinan el monto del excedente bruto.
- Déficits de caja Se deben evitar "pérdidas" de dinero y merca-
- Mermas derías si se quiere mantener un excedente bru-
to adecuado.
- Índice de Se debe emplear eficientemente el capital cir-
- rotación de culante, y no bloquearlo comprando mercaderías
- existencias que no tienen rápido movimiento de entrada y
salida.
- Gastos de El gasto que conlleva la operación de una
- tienda no debe superar al excedente bruto.
- Sueldos Los costos de personal son por lo general el
- gasto operativo más alto y deben ser vigilados
- cuidadosamente.

3) Distribuya copias del "Control del rendimiento de la cooperativa". Pida a los participantes que realicen la tarea en grupos pequeños. Después de 15 minutos pida a un grupo que dé su opinión sobre las ventas, otro sobre el margen y así sucesivamente. Compruebe que todos los participantes comprendan de qué modo se lleva a cabo el control de tales requisitos. Incluya los puntos enumerados a continuación:

- Ventas
Todas las ventas deben ser registradas y contabilizadas diaria-
mente (referencia: lecciones 8.1 - 8.3).

Para controlar el crecimiento de un negocio es necesario evaluar las ventas todos los meses y comparar estas cifras con las del mismo mes o semana del año anterior. Hay crecimiento sólo en caso de un aumento que supere el índice de inflación. Ejemplo: las ventas del mes de abril del año pasado fueron de \$2 000; en abril de este año de \$2 200. Pero debido a la inflación, los precios subieron un 10% durante el año pasado, por lo tanto el negocio realmente no vendió más mercaderías este año. Este resultado debe ser causa de preocupación.

Es una buena idea utilizar una gráfica para observar el desarrollo de las ventas. Distribuya las muestras de gráficas A y B como modelos para que los participantes diseñen sus propias gráficas.

- Margen

Todas las compras deben ser registradas tanto al precio de costo como al de venta. El margen promedio debe ser calculado sobre el total de las compras mensuales (referencia: lección 6.2, punto 6).

Si se observa que el margen promedio está disminuyendo en comparación con el mes anterior, se deben tomar las medidas correspondientes.

- Déficits de caja

Todas las transacciones en efectivo que se llevan a cabo en una tienda (ya sean ventas u otras) deben ser registradas. Se debe controlar diariamente el monto total registrado comparándolo con el monto real de efectivo en caja (referencia: lecciones 8.1 - 8.3) Toda falta de dinero debe ser investigada inmediatamente.

- Mermas

Se deben mantener registros de existencias a precios de venta de modo que ese valor pueda ser comparado con el valor de las existencias reales determinado mediante inventarios (referencia: lección 7.4). Los inventarios y las estimaciones de mermas deben llevarse a cabo mensualmente. Si se observa que las mermas se mantienen en un nivel aceptable durante varios meses, se pueden prolongar los períodos entre inventarios.

- Índice de rotación de existencias

El total de las ventas durante un período (por ejemplo un mes) se debe comparar con el valor promedio de las existencias, el cual se puede obtener de los registros de existencias (referencias: lección 2.1, punto 7).

También se debe controlar el índice de rotación de existencias pero referido a períodos más extensos: por ejemplo cada tres meses o un año.

- Gastos de operación

Por lo menos los gastos principales y especialmente los sueldos (el gasto más grande) deben ser controlados mensual o quincenalmente.

Se aconseja calcular los gastos de operación como porcentaje de las ventas. Se debe vigilar que ese porcentaje no aumente y que sea más bajo que el porcentaje de margen.

Por medio de este ejercicio, los participantes han demostrado claramente que es posible controlar de manera continua los resultados comerciales, sin tener que esperar a los informes o a las cuentas y balances anuales.

- 4) Distribuya las hojas del estudio de caso "Cooperativa El Progreso". Conceda 20 minutos a los participantes para que realicen la tarea en grupos pequeños.

Pida a los participantes que comenten sobre la evolución de la cooperativa. Deben mencionar los siguientes factores:

- Ventas

Debido al aumento de precios, las mercaderías que se vendieron en julio del año pasado, ahora valdrían el 5% más, es decir $1.05 \times \$48\ 000 = \$50\ 400$.

O sea que el aumento real de las ventas es sólo de \$100, lo cual constituye un monto muy pequeño.

- Margen

El margen promedio de julio es de $\$45\ 000 - \$41\ 850 = \$3\ 150$. Esto equivale al 7%.

$$\frac{3\ 150}{45\ 000} \times 100 = 7\%$$

El margen es más bajo que el común. El gerente debe tener en cuenta esta situación. ¿Le será posible aumentar los precios de algunos artículos? ¿Se pueden vender más mercaderías que tengan márgenes más altos?

- <u>Mermas</u>	\$
Existencias iniciales	42 500
Compras	+ 45 000
Ventas	<u>- 50 500</u>
Existencias hipotéticas	37 000
Existencias reales	<u>- 36 500</u>
Mermas	500

El índice de las mermas es igual a

$$\frac{500}{50\ 500} \times 100 = 1\% \text{ de las ventas aproximadamente.}$$

Ese índice es demasiado alto. El gerente debe buscar inmediatamente las causas y tomar las medidas correspondientes.

- <u>Déficits de caja</u>	\$
Ventas registradas al 31/7	2 200
Ingreso por aportaciones	+ 20
Pago a obreros temporarios	<u>- 40</u>
Efectivo registrado	2 180
Efectivo real	<u>2 175</u>
Déficit de caja	5

Como el déficit de caja es pequeño, la situación no es tan grave y además hace mucho tiempo que no se producen faltas de dinero.

- Índice de rotación de existencias

El valor promedio de las existencias es de:

$$\frac{\$42\ 500 + \$36\ 500}{2} = 39\ 500$$

- El índice de rotación de existencias es de $\frac{50\ 000}{39\ 500} = 1.28$

Las existencias se renuevan 1.28 veces por mes; el capital circulante se utiliza en forma bastante eficiente.

- Costos de operación

Sólo se conocen los costos de los sueldos:

$$\frac{1\ 500}{50\ 500} \times 100 = 3\% \text{ de las ventas aproximadamente.}$$

Lo cual es un poco más de lo óptimo. Si se emplea más personal, también las ventas deben aumentar.

Sintetice pidiendo a los participantes que den sus opiniones acerca de la evolución de esta cooperativa. Deben comprender que existen algunos puntos desfavorables como los siguientes: escaso aumento de las ventas, incremento de las mermas, menores márgenes de excedente, etc. Como todo esto fue descubierto en forma inmediata, el gerente puede tomar medidas rápidamente y evitar posibles pérdidas en los meses subsiguientes.

Control de rendimiento de la cooperativa

Para asegurarse el éxito de su trabajo un buen gerente debe tener presente lo siguiente:

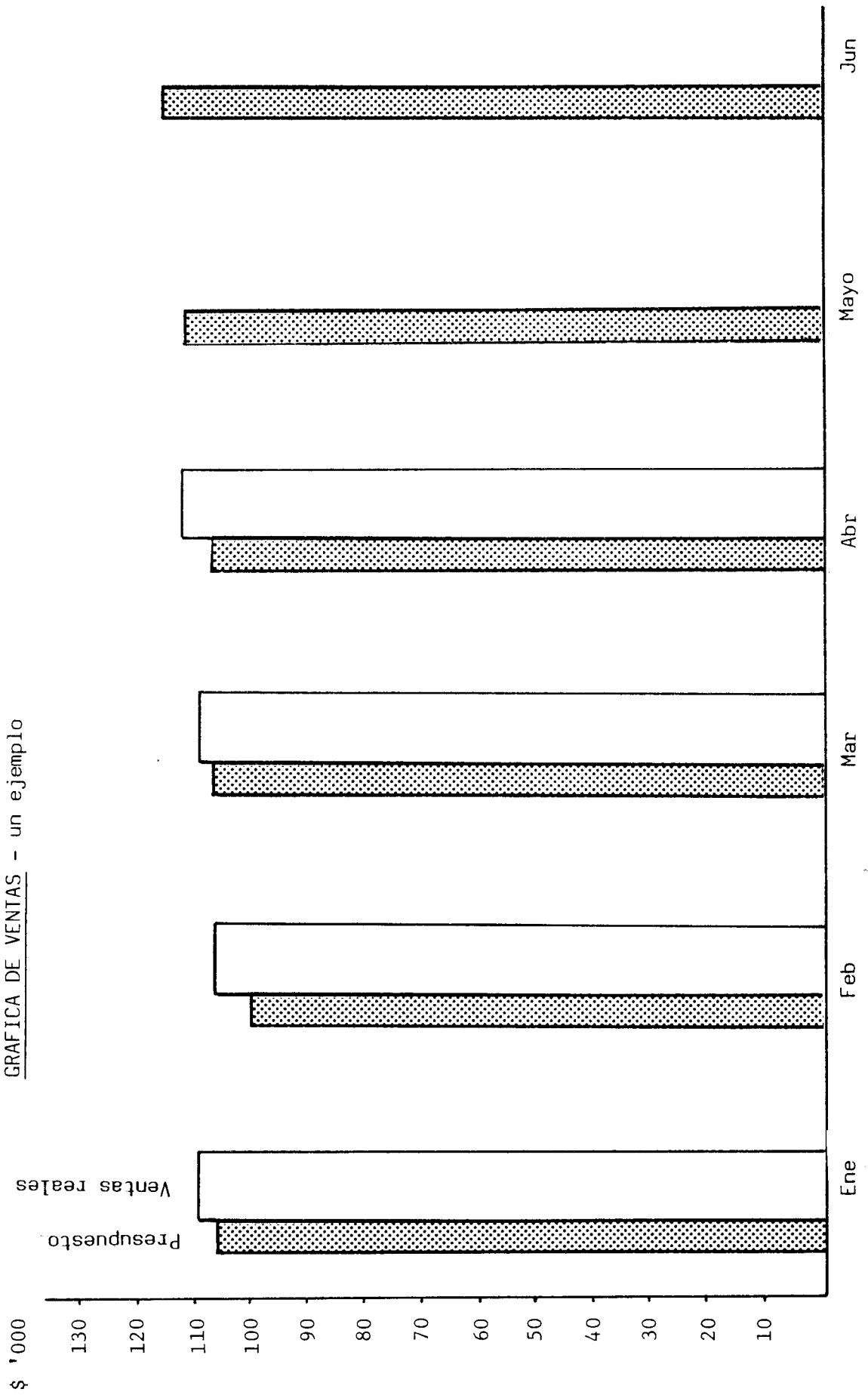
- a) que se vendan cantidades suficientes de mercaderías;
- b) que el margen sea suficiente;
- c) que no se produzcan déficits de caja;
- d) que las mermas sean mínimas;
- e) que se emplee eficientemente el capital circulante (lo cual significa que el índice de rotación de existencias sea alto);
- f) que los gastos de operación sean bajos.

Tarea:

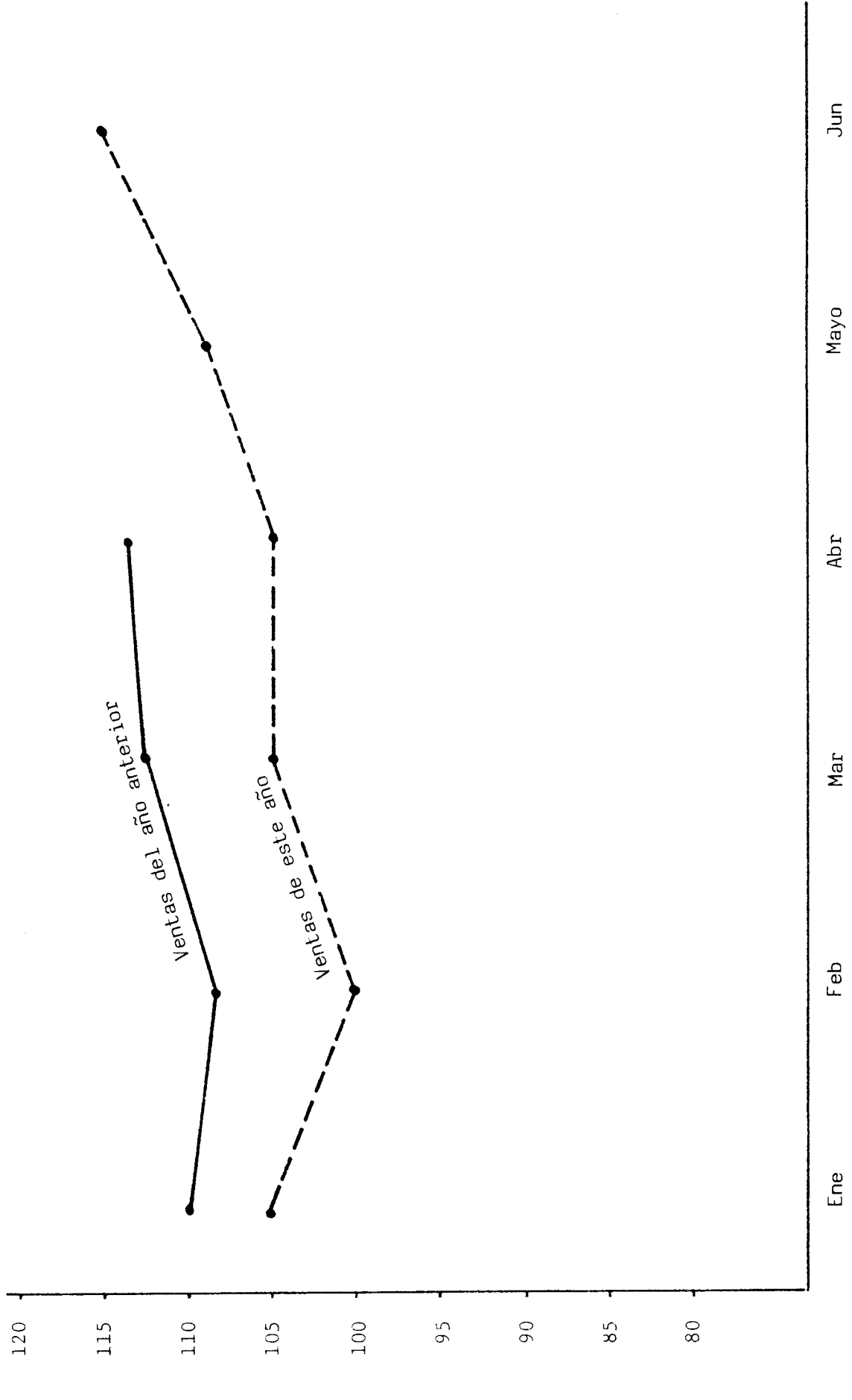
Sugiera de qué manera puede un gerente controlar y medir los factores señalados más arriba.

¿Con qué frecuencia debe el gerente controlar esos aspectos?

GRAFICA DE VENTAS - un ejemplo



GRAFICA DE VENTAS - un ejemplo



Cooperativa El Progreso

Información sobre la Cooperativa El Progreso:

- Las ventas durante el mes de julio ascendieron a \$50 500. Las ventas en el mes de julio del año pasado fueron de \$48 000. Los precios tuvieron un aumento general del 5% relativo al año pasado.
- En julio se compraron mercaderías por valor de \$41 850 a precio de costo y de \$45 000 a precio de venta. En general el margen promedio está entre el 7.2% y el 7.4%;
- En el 10. de julio el precio real de las existencias era de \$42 500 a precio de venta. Se compraron y vendieron mercaderías durante el mes de julio como se mencionó anteriormente, pero no hubo otras transacciones de existencias. El 31 de julio el inventario mostró que su valor era de \$36 500. En la Cooperativa El Progreso se considera aceptable una merma inferior al 0,5%.
- El índice de rotación de existencias por lo general es ligeramente superior a una vez por mes.
- La caja se controla diariamente. En julio no hubo déficits, excepto el último día cuando en caja había \$2 175 al terminar ese día, pero de acuerdo con los registros las ventas ascendieron a \$2 200. Un socio había ingresado \$20 en concepto de aportaciones y se había pagado \$40 a obreros temporarios.
- Los gastos del personal son los costos más altos que tiene la tienda. Alcanzan, por lo general, entre el 2.7% y el 2.9% de las ventas. En julio los sueldos del personal ascendieron a \$1 500.

Tarea:

Evalúe el rendimiento de la Cooperativa El Progreso durante el mes de julio y aconseje al gerente de acuerdo con tal apreciación.

LECCION 9.3PRESUPUESTOS E INFORMES COMERCIALES

Objetivo: Al finalizar la lección los participantes estarán en condiciones de preparar presupuestos e informes comerciales para una cooperativa de consumo.

Duración: De dos horas a dos horas y media.

Material: Ejercicios: "Estimaciones de ventas"
"Estimaciones del excedente bruto"
"Estimaciones de costos de operación"
"Estimaciones para la Cooperativa Canguro"
"Preparación de estimaciones mensuales"
"Preparación de informes comerciales"
"Cálculo del costo de las mercaderías".

Guía para el instructor:

- 1) Refiérase a la evaluación de la Cooperativa El Progreso realizada en la lección anterior. (Resultados: en un mes las ventas fueron de \$50 500, el margen del 7% y las mermas del 1%).

Pregunte a los participantes qué nos sugieren tales cifras en cuanto al rendimiento de la cooperativa. Insista en el hecho de que las cifras no resultaron muy útiles hasta que fueron comparadas con los resultados previamente estimados.

Recuerde conjuntamente con los participantes qué para establecer esas estimaciones se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- los resultados anteriores (ventas, margen);
- los valores normales para este tipo de negocios (mermas, rotación de existencias, gastos de operación);
- cambios de ciertas circunstancias, que pueden afectar a los resultados (como por ejemplo la inflación, que afectó a las ventas).

Insista en que no es suficiente comparar los resultados reales con cifras anteriores. Todo cambio que afecte a los resultados también se debe tener en cuenta. La inflación es un ejemplo; pida a los participantes que mencionen otros ejemplos. Podrían ser los siguientes:

- expansión de la tienda (un edificio nuevo o un mejor surtido de mercaderías debiera aumentar las ventas).
- cambios en la regulación de precios (el aumento de los márgenes debiera originar mayores excedentes);
- cambio del servicio de mostrador al autoservicio (las ventas y las mermas probablemente aumentarían, pero los gastos de personal en relación con las ventas disminuirían);
- cambios en la competitividad (un comercio nuevo que se instala en las cercanías podría reducir las ventas de la cooperativa);
- cambios en el personal (los gastos aumentarían si se empleara más personal, pero mejorarían las ventas y los servicios).

Explique que todo gerente de una tienda que conozca las cifras anteriores y las normales y los cambios que afectarán el futuro rendimiento del negocio, podrá estimar con anticipación los resultados de sus operaciones comerciales. Puntualice que para un gerente es indispensable preparar tales estimaciones (o un presupuesto) por las siguientes razones:

- facilita la comparación entre los resultados reales y los resultados estimados y permite actuar inmediatamente en caso que los resultados sean inferiores a los previstos;
- además las autoridades pueden exigir un presupuesto antes de otorgar la patente comercial de la tienda; una central de cooperativas o un banco pueden también necesitar un tal presupuesto para planificar sus operaciones o para conceder un crédito.

- 2) A continuación anuncie a los participantes un ejercicio sobre la estimación de las ventas de una cooperativa. Pregúnteles qué tipo de información necesitarán para hacer una estimación realista. La respuesta correcta es:

- ventas del año o años anteriores;
- situaciones imprevistas que afectaron las ventas del año anterior;
- índice de inflación;
- cambios previstos que afectarán las ventas durante el próximo año.

Distribuya el ejercicio "Estimaciones de ventas". Haga trabajar a los participantes en pequeños grupos durante 15 minutos para obtener la solución:

a) Ventas de enero a julio de este año.	800 000
Corrección a causa de situaciones imprevistas	<u>- 100 000</u>
Ventas de enero a julio en una situación normal	700 000
Índice de inflación 50	<u>+ 35 000</u>
	735 000
Aumento previsto de las ventas: 10%	<u>+ 73 500</u>
Ventas estimadas de enero a julio del próximo año	808 500

Escriba este cuadro en el pizarrón y explíquelo detalladamente.

- Si las ventas de enero a julio hubieran sido "normales" habrían ascendido a \$700 000, es decir \$800 000 menos las ventas extras de marzo que totalizaron \$100 000. Esto no hubiera ocurrido en un año normal.
- Se preveía un aumento de precios de las mercaderías de un 5%; por lo tanto las ventas de enero a junio del próximo año ascenderían a \$700 000 + \$35 000 si se vendía la misma cantidad de mercaderías.
- Pero también se preveía, como en años anteriores, un aumento del 100 en la cantidad de las mercaderías vendidas. Esto significaba otros \$73 500 o un total de ventas de \$808 500. (Este 100 de aumento previsto en las ventas solo debe incluirse si hay indicaciones convincentes de que la tienda continuará atrayendo nuevos clientes).

b) Ventas de enero a octubre de este año	1 400 000
Menos ventas de enero a junio	<u>- 800 000</u>
Ventas de julio a octubre de este año	600 000
Ventas previstas en noviembre y diciembre de este año	<u>+ 300 000</u>
	900 000
Indice de inflación: 5%	<u>45 000</u>
	945 000
Aumento previsto de las ventas: 50%	+ 472 500
Ventas previstas de julio a diciembre del próximo año.	1 417 500

Explique este cuadro de la misma manera que el anterior. Pregunte a los participantes por qué no se debe prever un aumento superior al 50%, aunque otra tienda haya duplicado sus ventas cuando incorporó el sistema de autoservicio. Los participantes deben comprender que es imposible hacer una estimación exacta; es mejor no aventurarse y hacer más bien una estimación baja. Si se sobreestiman los ingresos, la gerencia puede arriesgarse a aumentar los gastos y surgirían problemas en la gestión del negocio.

Haga que los participantes sumen las estimaciones para obtener el monto de las ventas de todo el año ($\$ 808\,500 + \$ 1\,417\,500 = \$2\,226\,000$). Indique que las cifras de un presupuesto por lo general se presentan "redondeadas". De lo contrario, podrían dar una impresión de exactitud, la cual no es necesaria y no se puede lograr en un presupuesto.

- 3) Diga a los participantes que los registros de compras de la Cooperativa Canguro muestran un margen promedio del 10.5%. Pregúnteles por qué el margen que realmente obtiene esta cooperativa es menor al 10.5%. (Las mermas disminuyen el margen).

Distribuya el ejercicio "Estimaciones del excedente bruto". Haga que los participantes formen los mismos grupos que en el ejercicio anterior. Concédales cinco minutos para efectuar los cálculos correspondientes; luego pídale las respuestas.

a) El margen de enero a junio es del 10.0%
 El margen de julio a diciembre es del $10\% + 1\% - 0.5\% = 10.5\%$.

b) El excedente bruto estimado es:

de enero a junio: el 10% de \$ 808 500 = \$80 850

de julio a diciembre: el 10.5% de \$1 417 500 = \$148 837

4) Distribuya el ejercicio "Estimaciones de costos de operación" y el cuadro "Estimaciones para la Cooperativa Canguro". Los grupos pueden necesitar 20 minutos para efectuar los cálculos. Mientras tanto escriba en el pizarrón las tablas que figuran a continuación para facilitar los informes de los grupos.

a) <u>Sueldos</u> de enero a junio: 6 x \$5 000	\$ 30 000
+ 5% de aumento	<u>1 500</u>
	31 500
de julio a diciembre, personal antiguo	31 500
+ el nuevo personal: 6 x \$1 700	10 200
+ personal extra	<u>600</u>
	\$ 42 300

<u>Otros costos de operación</u> de enero a junio: 6 x \$2 500	\$ 15 000
+ 5%	<u>750</u>
	15 750
de julio a diciembre	15 750
+ el 30%	<u>4 725</u>
	20 475

<u>Depreciación</u> de enero a junio: \$ 12 000 : 2	\$ 6 000
de julio a diciembre	6 000
+ el local nuevo \$18 000 : 2	<u>9 000</u>
	\$ 15 000

b) Estimaciones completas

	enero - junio		julio - dic.		Total	
	\$	%	\$	%	\$	%
Ventas	808 500	100	1 417 500	100	2 226 000	100
Excedente bruto	80 850	10	148 837	10.5	229 687	10.3
Menos: Sueldos	31 500	3.9	42 300	3.0	73 800	3.3
Otros gastos	15 750	1.9	20 475	1.4	36 225	1.6
Depreciación	6 000	0.7	15 000	1.1	21 000	0.9
Excedente líquido	27 600	3.4	71 062	5.0	98 662	4.4

Nuevamente puntualice que las cifras del presupuesto deben estar "redondeadas". Sin embargo, las mantendremos como están en los cuadros para este ejercicio y los siguientes.

5) Pida a los participantes que estudien las estimaciones completadas y que comparen las cifras de la primera mitad del año con las de la segunda. Pídales que identifiquen las diferencias ocasionadas por la ampliación proyectada de la tienda y por la introducción del sistema de autoservicio:

- las ventas y los gastos aumentarán (en términos de dinero);
- el margen aumentará (del 10% al 10.5%);
- se utilizará una parte relativamente menor de los ingresos provenientes de las ventas para los sueldos y para otros gastos de operación (observe los porcentajes). En consecuencia, la tienda se administrará más eficientemente;
- debido a las nuevas inversiones, el costo de depreciación aumentará tanto en términos de dinero como en porcentaje de las ventas.

Puntualice que la introducción del autoservicio significa un gran cambio. Esta es la razón por la cual se prepararon dos presupuestos: uno para el período anterior al cambio y otro para el período

posterior. Si no se espera ningún hecho de la misma importancia, es posible elaborar un presupuesto para todo el año.

- 6) Conjuntamente con los participantes recuerde por qué se debe elaborar un presupuesto: para comparar los resultados reales con los resultados estimados y planificados (el presupuesto), y para detectar en forma inmediata cualquier problema. Indique que el presupuesto de la Cooperativa Canguro muestra los resultados estimados después de medio año de funcionamiento, pero antes se había indicado que los resultados deben ser controlados todos los meses.

¿Qué se puede hacer para que el presupuesto de la Cooperativa Canguro sea más útil como herramienta para el análisis de los resultados? Pida a un participante que demuestre de qué manera se pueden dividir y distribuir equitativamente los totales de los seis meses en cifras parciales mensuales durante ese período. Las estimaciones mensuales de enero a junio deben ser como se indica a continuación:

Ventas	\$134 750
Excedente bruto	13 475
Menos: Sueldos	5 250
Otros costos de operación	2 625
Depreciación	<u>1 000</u>
Excedente neto	\$ 4 600

Pregunte a los participantes si están de acuerdo en que este presupuesto mensual promedio es realista y útil para el trabajo de seguimiento. Es posible que alguien pueda objetar, con razón, que las ventas y/o los costos pueden variar de un mes a otro; por lo tanto esas cifras "promedios" no reflejarían la realidad mes por mes.

- 7) Distribuya el ejercicio "Preparación de estimaciones mensuales" y conceda 20 minutos a los grupos para que completen los cálculos necesarios. Controle que cada grupo obtenga la solución correcta.

	julio	agosto	sept	oct	nov	dic	jul - dic	%
Ventas	190 000	180 000	200 000	285 000	352 500	210 000	1 417 500	100
Excedente bruto	19 950	18 900	21 000	29 925	37 012	22 050	148 837	10.5
Menos:								
Sueños	6 950	6 950	6 950	7 250	7 250	6 950	42 300	3.0
Otros gastos	3 000	3 000	4 000	3 000	3 000	4 475	20 475	1.4
Depreciación	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	15 000	1.1
Excedente neto	7 500	6 450	7 550	17 175	24 262	8 125	71 062	5

Excedente neto %	3.9	3.6	3.8	6.0	6.9	3.9	5.0	
------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

Asegúrese de que todos los participantes observen el alto índice de eficiencia de las operaciones previsto para octubre y noviembre, período durante el cual las ventas son mayores; el porcentaje del excedente neto es entonces mucho mas alto que en los otros meses.

- 8) Distribuya el ejercicio "Preparación de informes comerciales". Conceda unos minutos para que los grupos trabajen mientras usted escribe en el pizarrón el siguiente cuadro, pero sin las cifras. Pida a los participantes que proporcionen las cifras.

Informe comercial para el mes de: julio

	Presupuesto		Resultado real	
	\$	%	\$	%
Ventas	190 000	100	192 000	100
Excedente bruto	19 950	10.5	19 776	10.3
Menos: Sueldos	6 950	3.7	6 875	3.6
Otros gastos de operación	3 000	1.6	3 250	1.7
Depreciación	2 500	1.3	2 500	1.3
Excedente neto	7 500	3.9	7 151	3.7

Puntualice nuevamente la utilidad del presupuesto: sirve como herramienta para la planificación y posteriormente se lo utiliza para analizar los resultados.

Pregunte a los participantes qué pueden decir de los resultados después de haber analizado este informe: deben observar que el excedente neto es inferior al esperado y la causa es el margen promedio bajo. Por lo tanto, el gerente debe prestar atención a los precios de venta y/o al surtido de artículos que ofrece.

- 9) Explique a los participantes que esta es una de las maneras de preparar un informe comercial. Pídales que identifiquen sus inconvenientes. ¿De qué manera podría ser más exacto el informe? Trate de inferir el hecho de que se desconoce el valor real de las mercancías vendidas y por lo tanto también el monto exacto del excedente bruto obtenido. En su lugar lo hemos calculado empleando el porcentaje del margen promedio (que se puede observar en los registros) y restando el porcentaje estimado de las mermas. Por lo tanto, no se sabe con seguridad cuál fue realmente la merma durante este período.

Pregunte a los participantes si pueden sugerir la forma de encontrar el costo de las mercaderías que en realidad salieron de la tienda durante ese mes. El procedimiento se describe sintéticamente así:

Existencias iniciales	(determinado por un inventario)
+ <u>Compras</u>	
= Total de existencias disponibles	
- <u>Existencias finales</u>	(determinado por un inventario)
= Costo de mercaderías	(esto incluye: el costo de las mercaderías vendidas y el de otras mercaderías perdidas debido a mermas).

Pregunte si se deben utilizar para esta cálculo los precios de venta o los precios de costo (la respuesta correcta es: los precios de costo). Comente que, por lo general, por razones prácticas, los precios de venta se registran cuando se hacen los inventarios. Esto podría presentar un problema, excepto por el hecho de que conociendo el margen promedio se puede calcular rápidamente el valor de las existencias a precio de costo. Ejemplo:

El valor de las existencias a precio de venta hoy es de \$82 500.

De acuerdo con los registros de compras, durante el mes pasado el margen promedio fue del 12%.

En consecuencia, el valor de las existencias a precio de costo es de \$82 500 menos el 12%, esto es: \$72 600.

Es probable que algún participante diga que las mercaderías compradas el mes pasado, pueden no ser exactamente idénticas a las vendidas. Esto es cierto, pero no se debe tener en cuenta, ya que no existe otro procedimiento práctico para realizar tales cálculos. De todas maneras, es probable que la diferencia sea muy pequeña.

- 10) Distribuya el último ejercicio "Cálculo del valor de las mercaderías". Después de diez minutos pida a un grupo que dé la solución.

a)	Existencias iniciales	\$ 96 660	(\$108 000 - 10.5%)
	+ Compras	+195 190	
	= Total de mercaderías disponibles	291 850	
	= Mercaderías finales	-119 745	(\$135 000 - 11.3%)
	Costo de las mercaderías	\$172 105	

Informe comercial del mes de: julio

	Presupuesto		Resultado real	
	\$	%	\$	%
Ventas	190 000	100	192 000	100
Costo de las mercaderías			172 105	
Excedente bruto	19 950	10.5	19 895	10.4
Menos: Sueldos	6 950	3.7	6 875	3.6
Otros gastos de operación	3 000	1.6	3 250	1.7
Depreciación	2 500	1.3	2 500	1.3
Excedente bruto	7 500	3.9	7 270	3.8

Compare este informe con el anterior. Puntualice nuevamente que en el último informe tenemos cifras más exactas del margen logrado, porque se contaron las mercaderías en existencias y de esa manera se estableció más exactamente el valor de las mercaderías vendidas. En este caso encontramos que el margen era un poco más alto porque las mermas fueron inferiores a las estimadas.

Resuma: se puede usar el primer procedimiento para preparar los informes comerciales cuando no se hacen inventarios. Dichos informes proveerán resultados bastante exactos siempre que las mermas no difieran demasiado del nivel previsto.

Estimaciones de ventas

Es el mes de noviembre y se debe preparar el presupuesto de la Cooperativa Canguro para el próximo año. Primero se hará una estimación de las ventas que se efectuarán durante ese año. Se dispone de la siguiente información:

- Durante el presente año las ventas hasta fines de octubre fueron de \$1 400 000.
- Se estimó que las ventas en mayo de este año serían aproximadamente de \$110 000, pero las ventas reales llegaron a \$210 000. La causa fue que el propietario de un comercio cercano se enfermó gravemente y tuvo que cerrar su negocio por un tiempo.
- Se estima que las ventas durante el periodo noviembre - diciembre serán de \$300 000.
- Para el 1o. de julio del próximo año la cooperativa terminará una ampliación del local y se convertirá en una tienda de autoservicio. Otros negocios con reformas similares experimentaron un aumento de las ventas por lo menos del 50%. Aún más, otro negocio duplicó las ventas.
- Las ventas durante la primera mitad de este año ascendieron a \$ 800 000.
- El índice de inflación actual es aproximadamente del 5%, y probablemente será el mismo el próximo año.
- El negocio ha evolucionado muy bien. En años recientes, las ventas han aumentado aproximadamente el 10% anual por encima de la inflación. Las razones de todo esto se debe a las constantes mejoras introducidas en la administración de la tienda, en los servicios y en el surtido de mercancías.

Tarea:

Calcule las ventas para los siguientes períodos:

- a) De enero a junio del próximo año.
- b) De julio a diciembre del próximo año.

Estimaciones del excedente bruto

De acuerdo con los registros de compras, la Cooperativa Canguro tiene un margen promedio del 10.5% de sus ventas. Sin embargo, debido a las mermas generalmente obtiene solo un margen del 10% de las ventas reales.

No se espera que estas cifras cambien en un futuro cercano. Pero después que se introduzca el autoservicio en julio del próximo año, se prevee que el margen se verá afectado por los siguientes factores:

- Se ampliará el surtido de mercaderías. Se incluirán más artículos con márgenes altos de excedente; por lo tanto el margen promedio aumentará el 1%.
- Pueden aumentar las mermas, que por lo general son mayores en las tiendas de autoservicio. De acuerdo con la experiencia local, las mermas pueden aumentar en un 0.5%. Se supone que el margen variará en ese mismo porcentaje.

Tarea:

- a) ¿Cuáles son los márgenes previstos para los periodos enero - junio y julio - diciembre del próximo año?
- b) Calcule el excedente bruto previsto para los mismos períodos. (Se estima que las ventas ascenderán a \$808 500 y a \$1 417 500 respectivamente).

Estimaciones de costos de operación

Los datos siguientes dan información sobre los costos de la Cooperativa Canguro:

- Actualmente el total de los sueldos por mes es de \$5 000.
Se prevee un aumento general del 5% a partir del 1o. de enero.
- Otros costos de operación ascienden a un total mensual de \$2 500.
Se prevee que estos gastos aumenten en un 5% debido a la inflación.
- El monto de la depreciación anual es \$12 000.

Cuando la tienda inicie el autoservicio el 1o. de Julio del próximo año habrá algunos cambios:

- Se empleará un subgerente y un empleado más. Sus sueldos en total por mes serán de \$1 700, incluyendo el aumento general. Durante las épocas de mucho trabajo se necesitará personal extra. Se debe estimar para este fin un monto de \$600.
- Se estima que otros costos de operación aumenten en un 30%.
- Las inversiones para la ampliación del local y las nuevas instalaciones aumentarán el monto de la depreciación anual en \$18 000.

Tarea:

- a) Calcule los costos de operación para el próximo año.
- b) Complete las estimaciones para la Cooperativa Canguro. Utilice el cuadro adjunto. Observe que los costos y excedentes deben ser expresados también como porcentajes de las ventas.

Estimaciones para la Cooperativa Canguro

Año

	enero - junio		julio - dic.		Total	
	\$	%	\$	%	\$	%
Ventas		100		100		100
Excedente bruto						
Menos: Sueldos						
Otros costos de operación						
Depreciación						
Excedente neto						

Preparación de estimaciones mensuales.

	julio	agosto	sept	oct	nov	dic	jul - dic	%
Ventas	190 000	180 000	200 000	285 000	352 500	210 000	1 417 500	100
Excedente bruto							148 837	10.5
Menos: Sueldos							42 300	3.0
Otros costos							20 475	1.1
Depreciación							15 000	1.1
Excedente neto							71 062	5.0

Excedente neto %								
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Tarea:

Prepare estimaciones mensuales para el período julio a diciembre para la Cooperativa Canguro. Utilice el cuadro de más arriba y fundamente sus estimaciones en la siguiente información:

- Las ventas mayores que realiza la Cooperativa Canguro siempre se producen en el período octubre - noviembre, pues es la época en que los agricultores cobran sus cosechas. En el cuadro las ventas ya están estimadas mes por mes, de acuerdo con las variaciones que experimentaron en años anteriores.
- Se espera que no varíe el margen promedio.
- El total mensual de los sueldos del personal estable asciende a \$6 950. En los meses de octubre y noviembre se contratará un empleado extra que ganará por mes \$300.
- Los costos de operación de la tienda son siempre los mismos todos los meses, pero observe que en septiembre se debe pagar una cuenta de electricidad de \$1 000. En diciembre se debe pagar el seguro y la patente, que ascienden a un monto de \$1 475.

Preparación de informes comerciales

El gerente de la Cooperativa Canguro prepara un informe comercial al finalizar cada mes, para poder desarrollar sus planes y controlar los resultados comerciales.

Para elaborar el informe utiliza un formulario que tiene una columna para las cifras presupuestadas y otra para los resultados realmente logrados.

Informe comercial para el mes de: Julio

	Presupuesto		Resultado real	
	\$	%	190 000	%
Ventas	190 100	100		
Excedente bruto	19 950	10.5		
Menos: Sueldos	6 950	3.7		
Otros costos de operación	3 000	1.6		
Depreciación	2 500	1.3		
Excedente neto	7 500	3.9		

Tarea:

Complete el informe comercial.

- Las ventas registradas ascienden a \$192 000.
- El margen promedio de las compras durante el mes de julio es del 11.3%, de acuerdo con los registros de compra. En julio no se hizo inventario, por lo tanto se desconocen las mermas. Sin embargo, el gerente preveía pérdidas que disminuirían el margen en un 1 %. (Sabemos que él proyectaba alcanzar un margen del 11.5%, pero en el presupuesto se redujo a un 10.5%).
- Los sueldos ascendieron solamente a \$6 875, porque uno de los empleados estuvo de licencia sin goce de haberes.
- Otros costos de operación ascendieron a \$3 250.

Cálculos del valor de las mercaderías

Tarea:

- a) Calcular el valor de las mercaderías para el mes de julio teniendo en cuenta la siguiente información:
- según un inventario, el valor a precio de venta de las existencias al 30 de junio ascendía a \$108 000;
 - el margen promedio de junio, según los registros de compras, fue del 10.5%;
 - la compra total de mercaderías a precio de costo durante el mes de julio ascendió a \$195 190;
 - el margen promedio de julio según los registros de compras fue del 11.3%;
 - al 31 de julio, el valor de las existencias a precio de venta era de \$135 000, de acuerdo con el inventario que se hizo.
- b) Complete el informe comercial. Para encontrar el excedente bruto utilice en los cálculos el costo real de las mercaderías, y no simplemente el porcentaje del margen previsto.

Informe comercial para el mes de: julio

	Presupuesto		Resultado real	
	\$	%	\$	%
Ventas	190 000	100	192 000	100
Valor de mercaderías				
Excedente bruto	19 950	10.5		
Menos: Sueldos	6 950	3.7	6 875	3.6
Otros costos de operación	3 000	1.6	3 250	1.7
Depreciación	2 500	1.3	2 500	1.3
Excedente neto	7 500	3.9		

LECCION 9.4

DIVISION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Objetivo: Al terminar la clase los participantes estarán en condiciones de identificar las funciones y responsabilidades de los miembros del Consejo de Administración y de los gerentes de una cooperativa.

Duración: Una hora.

Material: Estudio de caso "¿Quién debe hacer tal o cual cosa?".

Guía para el instructor:

- 1) Pida a algunos participantes que describan de qué manera se distribuye el trabajo administrativo de una cooperativa entre los miembros del Consejo de Administración y el personal empleado, es decir: quién debe hacer tal o cuál cosa.

Esas descripciones con seguridad mostrarán un problema muy común a todas las cooperativas: las responsabilidades no están claramente definidas, y esto produce confusión y conflicto. Los ejemplos que se darán más adelante demuestran que los deberes de los gerentes varían considerablemente de una cooperativa a otra. Pregunte a los participantes por qué ocurren estas cosas. Trate de inferir las siguientes causas:

- la experiencia y la capacidad que posee el gerente;
- la experiencia y la capacidad que poseen los miembros del Consejo de Administración;
- el papel que cumple el secretario y/o el tesorero;
- el número de empleados en relación con el tamaño de la tienda.

Puntualice que, independientemente de la experiencia y la competencia de las personas involucradas, es de suma importancia que lleguen a un acuerdo respecto a la distribución adecuada de sus funciones. El estudio de caso que a continuación se presenta los ayudará a planificar esta distribución.

- 2) Divida la clase en grupos de cinco a siete participantes. Distribuya el estudio de caso "¿Quién debe hacer tal o cuál cosa?" Pida a los grupos que escriban sus sugerencias en transparencias para el retroproyector o en hojas grandes de papel, para facilitar la presentación de su resultados. Escriba un ejemplo en el pizarrón:

Tarea	Funciones del GERENTE	Funciones del CONSEJO DE ADMINISTRACION
Elaboración de presupuestos	Proporcionar información y estadísticas Ayudar a efectuar cálculos y a formular un presupuesto.	Evaluar las estimaciones. Aprobar el presupuesto.

Concédales 30 minutos a los grupos para realizar la tarea. Luego reúna de nuevo la clase y pida a los grupos que presenten sus sugerencias. Deje que los participantes hagan comentarios después de la presentación de cada grupo. Por supuesto, las sugerencias variarán, pero es importante que no haya confusión y que todas las tareas estén claramente diferenciadas. En las páginas siguientes se presenta un ejemplo.

Tarea	Funciones del GERENTE	Funciones del CONSEJO DE ADMINISTRACION
Elaboración de presupuestos	Proporcionar información y estadísticas. Ayudar a efectuar cálculos y a formular un presupuesto.	Evaluar las estimaciones. Aprobar el presupuesto.
Mantenimiento de registros	Registrar todas las operaciones diarias que se realizan en la tienda. Preparar informes resumidos diarios para el contador.	Controlar que los libros estén actualizados.
Control de los resultados.	Controlar las cifras "claves" periódicamente, tales como: ventas, margen promedio, principales costos. Explicar las causas de las diferencias entre los resultados y el presupuesto y sugerir medidas correctivas.	Evaluar los informes comerciales mensuales. Decidir sobre medidas correctivas cuando sea necesario.
Tomar decisiones sobre el surtido.	Incrementar el surtido de acuerdo con la política de existencias aprobada. Sugerir modificaciones de esa política basadas en la demanda de los clientes.	Decidir sobre una política de existencias estableciendo los tipos, calidad y variedad de las mercaderías que forman el surtido.
Compras de mercaderías.	Decidir acerca de la frecuencia de los pedidos de mercaderías y de las cantidades respectivas con el fin de utilizar el capital circulante de manera eficiente, y evitar el agotamiento de existencias. Preparar las órdenes de compra. Controlar las entregas de mercaderías por los proveedores.	Aprobar los proveedores y las condiciones de pago. Autorizar los pagos. Controlar el ritmo de rotación de existencias.
Fijación de precios de venta.	Sugerir los márgenes de excedente de las mercaderías exentas del control de precios, para lograr el margen promedio planificado. Calcular los precios de venta aplicando márgenes ya establecidos.	Decidir sobre políticas de precios. Controlar que se logre el margen planificado.

Tarea	Funciones del GERENTE	Funciones del CONSEJO DE ADMINISTRACION
Manejo de las mercaderías.	Almacenar y exhibir las mercaderías en forma adecuada, observando las normas de higiene correspondientes. Indicar los precios en forma clara. Evitar el desperdicio de mercaderías. Reducir las mermas.	Controlar periódicamente las mermas. Investigar sus causas y tomar medidas en caso de que sean frecuentes.
Confección de inventarios.	Organizar y hacer inventarios.	Decidir las fechas en que se harán los inventarios. Controlar que sea exacto el valor registrado de las mercaderías.
Manejo del dinero	Supervisar todo el manejo de dinero que haya en la tienda. Asegurarse de que se registren todas las transacciones. Controlar el efectivo diariamente. Comunicar cualquier diferencia de caja al Consejo de Administración.	Supervisar el control de caja y tomar medidas en caso de déficits.
Atención de los clientes	Asignar a las mercaderías precios correctos. Tratar a todos los clientes amablemente. Ofrecer buenos servicios a todos los clientes de acuerdo con la política de la cooperativa.	Fijar una política para las ventas y los servicios.
Administración de personal.	Asignar las tareas a los empleados. Supervisar, guiar y preparar al personal.	Seleccionar empleados. Fijar sueldos y otras condiciones de trabajo.

Resuma la lección señalando que, por lo general un gerente idóneo debe responsabilizarse de todas las operaciones comerciales que se realicen diariamente en la tienda; por ejemplo, ofrecer buen servicio a los socios de acuerdo con los objetivos establecidos por la cooperativa, cuidar celosamente tanto del dinero como de las mercaderías que tiene a su cargo, y reducir al mínimo las mermas. Las obligaciones más importantes de un Consejo de Administración deben ser la de establecer los lineamientos generales de las políticas de la cooperativa, y planificar y controlar la gestión económica de la empresa.

¿Quién debe hacer tal o cual cosa?

Hace algunos años los habitantes de Ayuco formaron una cooperativa de consumo e instalaron una tienda. Los miembros del Consejo de Administración se mostraron desde el comienzo muy activos y trabajadores. En realidad, no emplearon personal durante el primer año; esos mismos miembros compartieron todo el trabajo que implicaba la operación de la tienda. A medida que ésta progresaba, fue necesario tomar un empleado, aunque algunos miembros del Consejo continuaban colaborando.

Finalmente se ha decidido abrir un nuevo local más grande. El Consejo estima que es necesario emplear más personal. Afortunadamente, se encuentra un gerente con experiencia. También se planifica incorporar dos empleados más.

El gerente indicó al Consejo de Administración que antes de iniciar su trabajo agradecería recibir instrucciones precisas en cuanto a sus funciones y responsabilidades, para evitar problemas en el futuro entre el Consejo y él.

Tarea:

Ayude a esta cooperativa sugiriendo de que manera se debe distribuir el trabajo entre los miembros del Consejo y el gerente. Las funciones principales comprenden diversas tareas. Indique quién debe hacer tal o cual cosa.

- Preparar presupuestos.
- Llevar registros.
- Controlar los resultados.
- Decidir sobre el surtido de mercaderías.
- Comprar las mercaderías.
- Fijar precios de venta.
- Manejar las mercaderías.
- Hacer inventarios.
- Manejar la caja.
- Atender a los clientes.
- Administrar el personal.

materia

10

compromiso de actuación

10.1 Compromiso de actuación

LECCION 10.1

Programa y compromiso de actuación

Objetivo: Al finalizar la lección los participantes estarán en condiciones de encontrar solución a un problema específico, con la ayuda de los demás participantes, aplicando a sus propias situaciones lo que han aprendido en este curso, comprometiéndose a implementar tales soluciones en un plazo determinado.

Duración: Hasta un día.

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes las diferencias que existen entre el aprendizaje en clase que están concluyendo y la realidad de administrar una cooperativa. Ambas experiencias no se relacionan fácilmente. Sin embargo, el objetivo de este curso es que los participantes apliquen lo que aprendieron en la clase en la gestión diaria de sus cooperativas.
- 2) Recuerde a los participantes su obligación de formular un "compromiso de actuación" al finalizar el curso. Se entiende por esto que cada participante debe escribir una actividad determinada que, como resultado del curso, se esforzará por realizar, o bien un problema específico de su trabajo que piense solucionar a su regreso. (Algunos ejemplos típicos de "compromisos de actuación" se encuentran en el punto 5).

A lo largo del curso, se debe haber recordado a los participantes su obligación de asumir este compromiso de actuación. Este último día les brinda la oportunidad de consultar con otros participantes y de esta manera idear un plan o una solución al problema descrito aplicando la experiencia ganada en este curso. A continuación presentarán la solución toda la clase para que sea analizada.

- 3) El tiempo disponible se dividirá en dos períodos: el período de consulta y el período de presentación.

Durante el período de consulta se formarán grupos de tres a cuatro participantes. Los grupos no deben estar integrados por personas de la misma cooperativa, y sería ideal que los participantes tuvieran diferentes antecedentes. En este período se pueden conceder 30 minutos a cada participante para que presente su problema y la solución que propone a los miembros de su grupo. Se supone que éstos colaborarán en encontrar una solución y fijar un calendario para su ejecución.

Durante el período de presentación, cada participante dispondrá, por lo menos, de diez minutos para presentar su problema y la solución a toda la clase reunida, escuchará y replicará, por lo menos, a algunos comentarios de sus colegas. En este breve lapso, el participante debe:

- describir el problema;
- describir la solución;
- describir de qué manera se propone convencer de la conveniencia de tal solución a otras personas involucradas de su cooperativa;
- fijar una fecha determinada en la cual el plan de actuación deberá estar completado.

Los participantes que poseen un cargo importante en una cooperativa pueden pensar que no es necesario "convencer" a sus subordinados o a los miembros del Consejo de Administración. Se debe aconsejar a tales participantes que el personal subordinado contribuirá al trabajo de la cooperativa más eficiente si comprenden y creen en lo que están haciendo, más que hacerlo por miedo o por obediencia.

El tiempo real dedicado a los períodos de consulta y presentación dependerá del número de participantes del curso. Para otorgar el tiempo suficiente a cada participante, se deben extender las horas normales de clase, o bien se debe dedicar algún tiempo el día anterior. Esta lección es importante porque provee un "puente" eficaz entre las actividades del curso y la situación real de trabajo de los participantes. También estimula a los participantes a considerar que el final del curso no significa el fin de su capacitación, sino el punto inicial del mejoramiento personal en su trabajo.

- 4) Se debe estimular a los participantes para que, después que el curso haya terminado organicen reuniones entre sí en sus lugares de trabajo de modo que formen "grupos de consulta". El instructor, también debe comprometerse a visitar o a ponerse en contacto con cada participante cerca de la fecha prevista para la finalización del plan de actuación, y así comprobar si tales planes han sido o no implementados. Se debe hacer hincapié en que esto no es para evaluar a los participantes, sino mas bien para evaluar el éxito del curso de capacitación en sí.

Si es posible, se debería también concertar una breve reunión que se llevaría a cabo después de un cierto lapso. Si ésto es posible, se debe pedir a los participantes que en la última lección den a conocer exactamente lo que piensen que pueden haber logrado en la fecha estipulada para la reunión. De esta manera pueden comparar los logros efectivamente alcanzados con los objetivos que se proponían. Esto no es tan solo un recurso útil de evaluación, sino que - lo que es más importante - constituye un compromiso público. La celebración de esa futura reunión será un incentivo poderoso para el efectivo cumplimiento de dicho compromiso.

- 5) Cada compromiso de actuación será exclusivo para cada participante y para su cooperativa; no obstante, se brindan a continuación cuatro ejemplos que pueden servir como modelos.

Ejemplos de compromisos de actuación:

EJEMPLO A

Problema: El índice de mermas en nuestra tienda es demasiado alto.

Solución:

- a) Explicaré el problema a los empleados y les informaré del valor de las mercaderías que desaparecen durante un mes, el índice de las mermas como porcentaje de las ventas, y la evolución de las cifras de las mermas en los últimos años. Explicaré las consecuencias para la situación económica de la cooperativa, de modo que todos comprendan la gravedad del problema.

- b) Identificaré las causas posibles de las mermas y las maneras en que la situación puede mejorarse.
- ¿Se controlan debidamente las mercaderías cuando se reciben?
 - ¿Se almacenan y exhiben todas las mercaderías en lugares seguros? ¿Hay signos visibles de pérdidas en el piso?
 - ¿Hay algún indicio de plagas?
 - ¿Hay mercaderías viejas, dañadas o sucias?
 - ¿Se compran los alimentos frescos en cantidades convenientes y se conservan adecuadamente para evitar pérdidas?
 - ¿Están limpias y correctamente niveladas las balanzas y pesas? ¿Se da a los clientes el peso exacto?
 - ¿Están registradas todas las ventas? ¿Se controla diariamente el efectivo?
 - ¿Están contabilizados los cambios de precios, así como los artículos utilizados por la cooperativa de modo que no aparezcan como mermas?

¿Pueden los clientes deshonestos sustraer mercaderías con facilidad?
 - ¿Existe un control adecuado de los artículos que los empleados compran y/o llevan cuando se marchan diariamente de la tienda?
 - ¿Están todas las mercaderías ubicadas en lugares seguros cuando se cierra la tienda? ¿Se cierra bien la tienda con llave y se guardan éstas en lugar seguro?
- c) Discutiré con todos los empleados las medidas que se deben tomar para reducir las mermas a fin de motivarlos a participar en la solución de este problema.
- d) Todo el personal llevará a cabo las actividades acordadas. Supervisaré su ejecución y me ocuparé personalmente de cualquier problema que pueda surgir.

- e) Organizaré los inventarios mensuales para controlar el resultado de las actividades y la evolución del índice de mermas.
- f) Se informará acerca de la evolución del problema a los miembros del Consejo de Administración, además, participarán en la ejecución de los inventarios.
- g) Calendario: las inspecciones y los preparativos correspondientes darán comienzo la próxima semana, y quedarán terminados en fecha apropiada para implementar un programa que tendrá por finalidad disminuir las mermas, a partir del próximo mes.

EJEMPLO B

Problema: No tenemos en nuestra cooperativa un sistema adecuado de control de existencias y los bajos márgenes que obtenemos nos indican que es probable que tengamos mermas.

Solución:

Se deben llevar registros de control de existencias a precios de venta y se deben hacer inventarios periódicos. A tal efecto actualizaré de la siguiente manera:

- Identificaré todas las transacciones de mercaderías y todo cambio de su precio de venta, y analizaré de qué manera se registran. Si es posible, obtendré mensualmente toda la información de los registros actualizados.
- Decidiré sobre los ajustes o complementos necesarios del sistema de registros.
- Explicaré al Consejo de Administración y al personal el sistema de control de existencias y me aseguraré de que comprenden su importancia.
- Dispondré la realización de un inventario para evaluar el valor real de las existencias cuando comience a funcionar el sistema de control de las mismas.
- Decidiré la fecha en que se llevará a cabo el próximo inventario y efectuaré la tarea correspondiente.

- Prepararé los registros de existencias y conjuntamente con el tesorero calcularé las mermas ocurridas en el período correspondientes;
- contabilizaré las mermas para obtener un valor correcto y real del valor inicial de las existencias para el próximo período, de modo que se puedan calcular las mermas regularmente.

Calendario: Enero: Información, decisión y preparaciones.

Febrero: Comienzan los registros y comienzan a realizarse los inventarios mensuales.

Ejemplo C

Problema: Ignoro si desaparece dinero de la tienda porque no poseemos un sistema de control diario de caja.

Solución: Conjuntamente con un funcionario asesor de cooperativas y el Secretario de la cooperativa de acuerdo con el siguiente plan:

- a) En enero diseñaremos y haremos imprimir formularios para el control de caja: comprobantes y listas de ventas al contado para registrar las ventas; registros diarios de caja para el control correspondiente.
- b) En enero también explicaremos a todo el personal la necesidad y la finalidad del control de caja, puntualizando la importancia de registrar todas las ventas.
- c) El 10. de febrero designaremos a algunos empleados para que manejen la caja; les explicaremos su responsabilidad personal, además les informaremos dónde deben guardar el dinero y los procedimientos contables que diariamente deben llevar a cabo. Además les diremos que cada uno de ellos tendrá su propia caja o cajón que se cerrará con llave, cuyo duplicado se guardará en lugar seguro.

Prepararé una lista de medidas de control en caso que se produzcan déficits o excedentes de dinero, e informaré al personal acerca de tales medidas.

- d) En la Asamblea General del mes de febrero trataré de concientizar a los socios acerca de la necesidad del control de caja, para que ellos también comprendan la importancia de registrar todas las ventas.
- e) El 15 de febrero comenzaremos a aplicar el sistema de control diario de caja.

Ejemplo D

Problema: Nuestro surtido de mercaderías ha permanecido sin variar desde hace mucho tiempo. Los socios se quejan de que no ampliamos nuestro surtido.

Solución:

- a) La próxima semana convocaré a todos los empleados para la tarea de identificar los artículos que tienen poca demanda. Prepararemos una lista de las mercaderías que han permanecido en la tienda durante meses sin ser adquiridas por nuestros clientes.
- b) Trataré de averiguar por qué cada uno de los artículos de esa lista tiene poca demanda, y sugeriré medidas a tomar: liquidación de mercaderías, rebaja de precios, promoción de ventas, nuevas formas de exhibir las mercaderías, eliminación de ciertos artículos del surtido.
- c) Prepararé también una lista de mercaderías que tienen mucha demanda, pero que faltan en el surtido actual. Confeccionaré una lista de prioridades con los artículos que se deben incorporar al surtido. Calcularé el capital necesario para adquirir esos artículos.
- d) Presentaré mis sugerencias al Consejo de Administración y en la reunión de febrero pediré que las aprueben.
- e) De esta manera continuaré incrementando el surtido de mercaderías, y dos veces al año controlaré dicho surtido con el fin de actualizarlo.