

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y MERCADOTECNIA
INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA RVOE 934496**

**“EL IMPACTO DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA
FRENTE A LAS TIENDAS DE ABARROTES EN EL
DISTRITO FEDERAL”**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y
MERCADOTECNIA**

PRESENTA:

CECILIA TORRES SUÁREZ

DIRECTOR DE LA TESIS:

MTRA. MARÍA AZUCENA PÉREZ CASCAJARES

MÉXICO, D.F.

2014

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| <u>INTRODUCCIÓN</u> | 4 |
| <u>CAPÍTULO 1. CONTEXTO DEL COMERCIO EN MÉXICO</u> | 7 |
| 1.1 Política proteccionista..... | 8 |
| 1.2 Globalización..... | 9 |
| <u>CAPÍTULO 2. CANAL TRADICIONAL Y CANAL MODERNO</u> | 11 |
| 2.1 Tendencias actuales del canal tradicional y el canal moderno..... | 11 |
| <u>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS FODA</u> | 15 |
| 3.1 Tiendas de abarrotes..... | 15 |
| 3.2 Tiendas de conveniencia..... | 19 |
| <u>CAPÍTULO 4. TIENDAS DE CONVENIENCIA</u> | 23 |
| 4.1 Nacimiento del formato “tiendas de conveniencia”..... | 23 |
| 4.2 Tiendas de conveniencia en México..... | 23 |
| 4.3 Tiendas OXXO..... | 24 |
| 4.4 Aparición de la estrategia “precios bajos”..... | 26 |
| <u>CAPÍTULO 5. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR MEXICANO</u> | 29 |
| <u>CAPÍTULO 6. NIVELES SOCIOECONÓMICOS</u> | 33 |
| 6.1 Características de los niveles socioeconómicos en México..... | 34 |
| 6.2 Distribución de la población según su economía..... | 36 |
| 6.3 Gasto del consumidor mexicano de acuerdo al nivel de ingreso..... | 37 |
| <u>CAPÍTULO 7. LAS 4 P’S QUE TODO DETALLISTA DEBE SABER</u> | 40 |
| 7.1 Plaza..... | 40 |
| 7.2 Producto..... | 42 |
| 7.3 Precio..... | 45 |
| 7.4 Promoción..... | 45 |

| | |
|--|-----------|
| <u>CAPÍTULO 8. APOYO DE INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES</u> | 47 |
| <u>CAPÍTULO 9. PROPUESTA</u> | 50 |
| <u>CONCLUSIONES</u> | 54 |
| <u>BIBLIOGRAFÍA</u> | 57 |

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

Actualmente las tiendas de abarrotes son comercios que se han visto afectados por el desarrollo de grandes cadenas como OXXO y 7 ELEVEN, al establecer la venta de productos iguales o similares a los que ofrecen las tiendas de abarrotes. “Vemos con preocupación el crecimiento de las tiendas rápidas que tenemos, por ejemplo, OXXO, Bix y Extra, que con su presencia van desapareciendo comercios pequeños. Donde se coloca una tienda de conveniencia desaparecen cinco abarrotes chicos”, señaló Salomón Monárrez Meraz (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, ANTAD, 2013).

Frente a este crecimiento exponencial de las tiendas de conveniencia es imperativo hacer competitivas a las tiendas de abarrotes.

Cabe mencionar que el 80% de las tiendas de abarrotes son consideradas dentro de la ocupación informal (El Universal 30/Jul/ 2013). Tomando en cuenta que son el comercio con el mayor personal de población ocupado, si se crea un modelo de negocio para estas tiendas en el que se adentren en el mercado formal y se modernicen, sería un importante avance para el país.

Justificación

El comercio es la actividad económica más común en México ya que reúne el 50% de las unidades económicas que hay en todo el país.

De las 153 clases de actividades en que el SCIAN¹ divide al comercio, sobresalen diez, las cuales concentran el 56.4% de las unidades económicas y el 47.7% del personal ocupado total.

A continuación se muestran las 10 actividades más sobresalientes del comercio con sus respectivos porcentajes (INEGI, 2009).

¹ Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. Fuente Carpeta Nacional de Comercio INEGI 2009.

| Código | Denominación | UE | POT | Rem | PBT | TAF |
|--------|------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | (Porcentajes) | | | | |
| | Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 461110 | Tiendas de abarrotes y misceláneas | 31.2 | 19.2 | 2.5 | 4.5 | 8.0 |
| 462111 | Supermercados | 0.2 | 6.3 | 7.8 | 9.4 | 13.2 |
| 463211 | Tiendas de ropa | 6.3 | 4.4 | 2.2 | 2.0 | 2.9 |
| 465311 | Papelerías | 5.3 | 3.4 | 0.9 | 0.8 | 2.3 |
| 461130 | Fruterías y verdulerías | 4.1 | 2.8 | 0.9 | 1.0 | 1.5 |
| 462210 | Tiendas departamentales | 0.1 | 2.7 | 3.2 | 4.5 | 5.7 |
| 467111 | Ferreterías y tlapalerías | 2.3 | 2.6 | 3.1 | 2.2 | 2.5 |
| 461121 | Carnicerías | 3.1 | 2.5 | 1.3 | 1.3 | 1.5 |
| 468211 | Partes y refacciones automotrices | 1.6 | 1.9 | 2.6 | 2.2 | 2.0 |
| 463310 | Zapaterías | 2.2 | 1.9 | 1.3 | 0.9 | 1.1 |
| | Subtotal | 56.4 | 47.7 | 25.9 | 28.9 | 40.7 |
| | Resto | 43.6 | 52.3 | 74.1 | 71.1 | 59.3 |

UE Unidades económicas *PBT* Producción bruta total
POT Personal ocupado total *TAF* Total de activos fijos
REM Remuneraciones

Se puede observar que la actividad de tiendas de abarrotes y misceláneas representa el mayor porcentaje de unidades económicas con el 31.2% y de personal ocupado total con 19.2%, es decir, que por cada 10 establecimientos comerciales, tres son tiendas de abarrotes y misceláneas y por cada 100 personas ocupadas en el comercio, 19.2% laboran en este tipo de unidades económicas.

Lo cual quiere decir que las tiendas de abarrotes representan una gran parte de oportunidades de empleabilidad para la gente en México, si no hacen algo por modernizarse y hacerse más competitivas, seguirán perdiendo ventas hasta desaparecer, en consecuencia, toda la gente que vive de este tipo de comercio tendrá que buscar otras fuentes de ingreso.

Objetivo

El principal objetivo es demostrar el impacto que actualmente están enfrentando las tiendas de abarrotes con las tiendas de conveniencia y a partir de ello diseñar una estrategia para fortalecer a las tiendas de abarrotes.

Alcances y limitaciones

El caso de estudio será enfocado en las tiendas de abarrotes y tiendas de conveniencia de México, específicamente en el Distrito Federal. Las limitantes serán las tiendas de abarrotes que se encuentren dentro del mercado informal, ya que no cuentan con registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o el INEGI y no se puede saber de su existencia.

Metodología

Para realizar la investigación se sigue la siguiente metodología:

- ✓ Obtener información del INEGI, el Colegio de México, el ITAM , el IFAI y la Secretaría de Economía
- ✓ Se utilizarán otras fuentes como estudios de mercado, datos estadísticos, libros, revistas e información de la ANTAD y la ANAM (Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas), entre otras.
- ✓ Con la información obtenida se elaborará una propuesta de valor para las tiendas de abarrotes.

Hipótesis.

Las tiendas de abarrotes se están quedando rezagadas frente a la gran competencia de las tiendas de conveniencia que existe actualmente.

Se cree que el problema estriba en la falta de modernización y creación de nuevas estrategias por parte de los tenderos.

Por lo tanto se creará un modelo a seguir para que las tiendas de abarrotes se puedan volver más eficientes y competitivas.

CAPÍTULO 1. CONTEXTO DEL COMERCIO EN MÉXICO

El comercio es una de las actividades más antiguas de la humanidad y frente a la transformación de los pueblos mexicanos ha jugado un papel muy importante. En México tiene lugar desde épocas prehispánicas, la forma en la que la gente comercializaba los productos era a través del trueque. Contaban con tianguis y plazas donde ofrecían sus productos, los cuales estaban sujetos a reglamentos cuyo cumplimiento era vigilado por inspectores.

A los comerciantes se les solía llamar pochtecas, quienes eran las personas que se encargaban de intercambiar los productos entre un pueblo y otro. Para esta época los mercados y tianguis ya eran esenciales en la cultura, un gran ejemplo es el mercado de Tlatelolco (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2009).

Cuando llegaron los españoles quedaron fascinados ante la visión que ofrecían los mercados nativos, que eran al aire libre, es decir tianguis. La época colonial le dio un nuevo rumbo al comercio modernizándolo con la rueda y facilitando el trabajo, de esta manera la producción empezó a aumentar y el trabajo humano disminuyó. Con la comercialización de productos España logró crear una estructura comercial organizada con impuestos y reglamentos. No obstante durante los últimos periodos de la época española, México empezó a tener pérdidas de menos 5% de producto interno bruto ya que a finales del siglo XVIII la Nueva España estaba operando como una especie de submetrópoli financiera dentro del imperio español, donde los españoles extrajeron alrededor de 250 millones de pesos de las tesorerías mexicanas para ser remitidas al exterior (Kuntz Ficker, 2012, p.115).

Al iniciar la Guerra de Independencia y con los antecedentes económicos del último periodo español, México tuvo una larga época de crisis económica y guerrillas, donde los recursos que el gobierno lograba obtener eran para financiar al ejército, en consecuencia, la inversión pública se empezó a detener.

Durante el Porfiriato se marcó una decidida política para la modernización de mercados, aumentó la inversión extranjera y grandes empresas se empezaron a desarrollar. La industrialización mexicana cobró brío durante la década de 1890, a pesar de esto, la industrialización estuvo marcada por grandes barreras de acceso y una considerable subutilización del equipo instalado lo que aunado a la baja productividad del trabajo creó altos costos de producción y minó su competitividad.

A pesar de la fuerte modernización económica que México obtuvo, este siguió siendo un país predominantemente agrario, la mayor parte de su población todavía habitaba en medios rurales, lo que dio lugar a la desigualdad de distribución de riqueza e ingreso los cuales se concentraron en las grandes ciudades.

En el mercado interno existían muy pocas opciones de financiamiento y elevadas tasas de interés, Riguzzi (2002) considera que la escasez de crédito sobre todo en el ámbito rural representó un constreñimiento crucial para el desarrollo de la economía mexicana.

Terminado el Porfiriato con la Revolución Mexicana, el país sufrió un largo periodo de inestabilidad e incertidumbre.

A partir de 1917 se empezó a estabilizar la situación política, pero el país aún se encontraba en una posición precaria. México tuvo un desarrollo prolongado durante 50 años a partir de la recuperación de la Gran Depresión hasta el estallido de la crisis de la deuda externa en 1982.

Es importante destacar dos puntos principales que afectaron en gran medida al mercado mexicano los cuales fueron la política proteccionista y la globalización.

1.1 Política proteccionista

Durante la época del desarrollo estabilizador (1960), México creó una política proteccionista con la cual la inversión privada mostró un importante desarrollo.

Algunos de los factores que explican el crecimiento de la inversión fue la tranquilidad sindical y tener un mercado cautivo, es decir, las empresas se enfocaban a elevar la productividad mientras que el gobierno se enfocaba en controlar los sindicatos.

El sector privado presionó al gobierno para recibir protección adicional arancelaria por medio de las leyes y reglamentos de mexicanización que lograron establecer barreras a la entrada de inversiones extranjeras. Esta política también reforzó la estructura de un mercado oligopólico y promovió incentivos para que se establecieran empresas sin importar la calidad de sus productos.

La falta de competitividad implicaba que el crecimiento de la industria solo podía provenir de la expansión del mercado interno, el cual estaba limitado sobre todo por la mala distribución del ingreso. Por lo tanto era necesario hacer cambios estructurales en las políticas del país para fortalecer a las empresas mexicanas antes de incorporarnos a la globalización, los cuales no se llevaron a cabo.

Fue durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, 1988-1994, que México abrió sus puertas al mercado extranjero y con esto empezó el periodo de la globalización mexicana.

Cabe destacar que actualmente nos encontramos en el lugar 55 de competitividad de 148 países analizados. (World Economic Forum, 2013).

Con la historia que ha tenido el país y la mala distribución del ingreso que existe en México muchos sectores se quedaron rezagados, entre ellos las tiendas de abarrotes.

1.2 Globalización

Con la apertura de la economía mexicana, se eliminaron permisos previos a la importación, se redujeron aranceles y se firmó el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá.

Frente a esta apertura económica llegaron a acentuarse grandes cambios. En el ámbito empresarial se generó mayor competencia, pero con los antecedentes del proteccionismo mexicano algunas empresas nacionales no fueron lo suficientemente competentes para enfrentarse a empresas extranjeras y quedaron en bancarrota, aunado a esto, la debilidad del gobierno mexicano y la insuficiente fortaleza de las instituciones dieron lugar a abusos y actos de corrupción por parte de las empresas extranjeras.

Por otro lado hubo avances en tecnología y cambios sociales hasta el ámbito del consumo. Empezando por el consumidor mexicano el cual ha ido modificando sus hábitos de consumo, de ir al mercado a comprar las cosas que se necesitaban para el hogar, pasar a la carnicería o pollería, hasta terminar en la tienda de abarrotes para todo lo demás, llega un nuevo modelo de negocio conocido como autoservicio en donde en un solo lugar se pueden encontrar todos los artículos que la gente necesita, desde comida hasta productos para el hogar.

En México el primer supermercado llegó en 1958, pero fue hasta finales de la década de los 80 y 90 cuando se dieron las condiciones económicas para que este formato de negocio se expandiera. En este punto fue cuando se abrió la brecha entre el canal tradicional y el canal moderno.

CAPÍTULO 2. CANAL TRADICIONAL Y CANAL MODERNO

La principal característica del canal moderno es el uso de tecnología en unidades de negocios aplicada tanto en el punto de venta como en la parte administrativa, tienen una infraestructura en donde siguen el mismo formato para todas sus tiendas y cuentan con centros de distribución que facilitan la entrega de mercancía a los proveedores (Bocanegra, 2003)

Dentro del canal moderno se encuentran las tiendas de conveniencia las cuales tienen dos grandes ventajas competitivas sobre el canal tradicional.

La primera es el uso de tecnología ya que les facilita y eficienta el trabajo. Y la segunda es el manejo de sistemas de información, con los cuales pueden obtener reportes históricos de ventas, pueden estudiar mejor al mercado, hacer análisis más certeros sobre la demanda y el stock que deben tener en inventario entre otras cosas.

Por otro lado se encuentra el canal tradicional, definido por Nafinsa (2012), como micro y pequeños negocios que emplean entre 1 y 20 personas los cuales carecen de tecnología. El canal tradicional abarca las tiendas de abarrotes que a diferencia del canal moderno, no siguen ningún estándar ni criterio para manejar su negocio.

En México existe un crecimiento constante en las unidades tradicionales de tipo minorista el cual se debe en gran medida al poco capital que se requiere para su inversión y a la alta tasa de desempleo que se vive actualmente en el país. (Bocanegra Gastelum y Vázquez Ruiz, 2003, p. 18)

2.1 Tendencias actuales del canal tradicional y el canal moderno

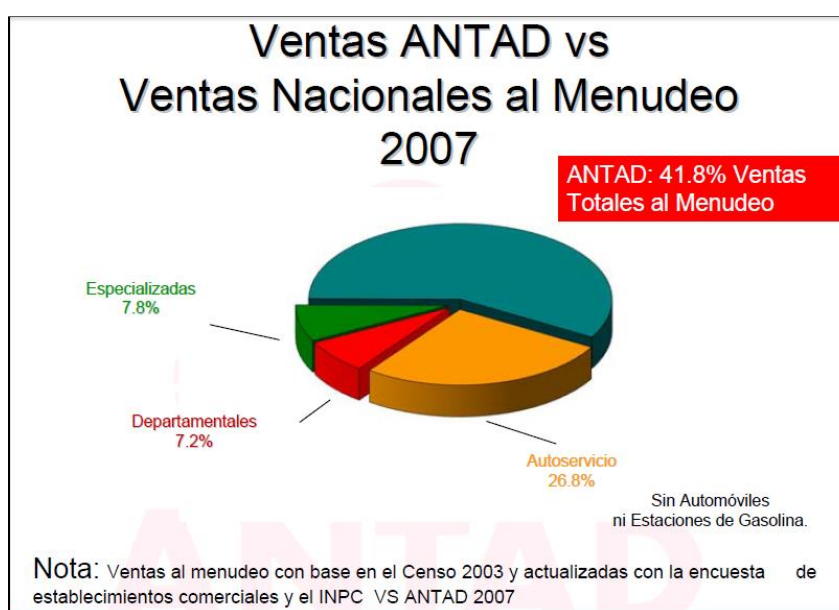
En la actualidad, el desarrollo del comercio minorista está condicionado por una serie de presiones, aspectos como la globalización y apertura de mercados influyen en los consumidores afectados por la amenaza del desempleo creciente, la desregularización laboral, y la presión sobre ingresos familiares.

El comercio minorista tradicional sigue siendo el más prevalente en el país en cuanto al número de puntos de venta, ya que cerca de 600,000 tiendas de abarrotes tradicionales comprenden 96% de los puntos totales. Sin embargo, en términos de valor de venta, estos numerosos pequeños comerciantes representan sólo el 42% de las ventas totales al por menor en el comercio minorista.

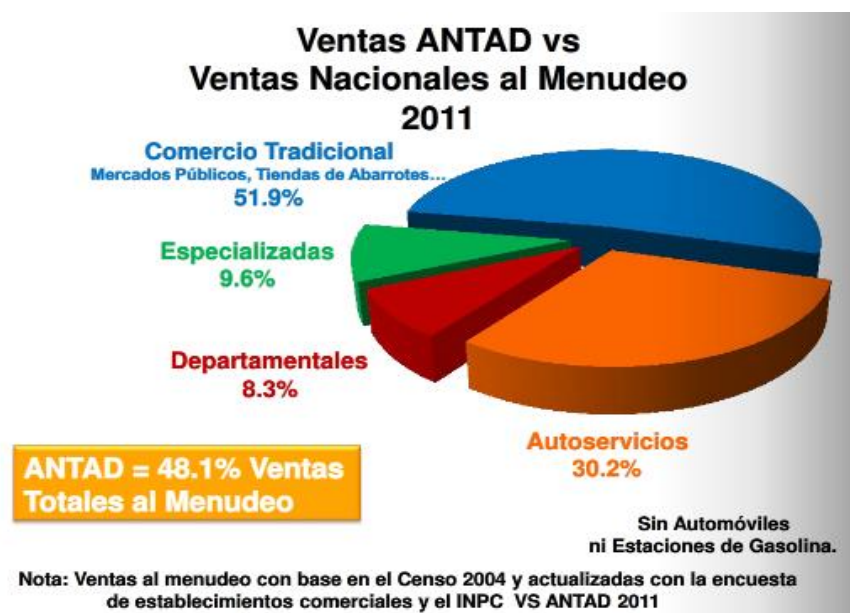
Esta discrepancia puede explicarse por el hecho de que los pequeños comerciantes tienen ventas individuales por menos de un millón de pesos por año, y se encuentran en pequeñas superficies de 50 metros cuadrados en promedio. Las comparaciones con los minoristas modernos, manteniendo sólo el 4% de los puntos totales, pero el 58% del total de ventas al detalle, deja a los minoristas tradicionales con un pobre rendimiento en general.

A continuación se muestran unas gráficas emitidas por la ANTAD con las cuales se puede observar que durante el 2007 el número de minoristas tradicionales no solo era casi igual de alto con el 98% de los puntos totales, sino que representó el 58.2% del total de las ventas al por menor, lo que significa una pérdida de sólo dos puntos porcentuales en el número de puntos de venta, pero siete puntos porcentuales en términos de valor de las ventas.

Ventas ANTAD vs. Ventas Nacionales al Menudeo (2007)



Ventas ANTAD vs. Ventas Nacionales al Menudeo (2011)



Sin embargo, lo que es aún más significativo que el gran número de puntos de venta de los minoristas tradicionales y la baja participación en las ventas de valores, es la velocidad a la que se ha estado perdiendo participación en los últimos años.

Esta situación apunta claramente hacia cadenas de supermercados modernos tomando constantemente las ventas en tiendas tradicionales, incluso con un menor crecimiento de puntos de venta.

De seguir el canal tradicional a este paso, las proyecciones de ventas en el canal minorista se estiman como se muestra en la siguiente página.

Table 5 Forecast Sales in Grocery Retailers by Category: Value 2011-2016

| Mx\$ bn | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Modern Grocery Retailers | 733.0 | 792.8 | 861.4 | 939.4 | 1,028.7 | 1,132.0 |
| - Convenience Stores | 84.4 | 97.7 | 113.3 | 131.9 | 154.2 | 181.0 |
| - Discounters | 269.8 | 291.6 | 316.7 | 345.3 | 377.7 | 415.3 |
| - Forecourt Retailers | 25.3 | 27.8 | 30.7 | 34.0 | 37.9 | 42.5 |
| - Hypermarkets | 226.1 | 241.3 | 258.1 | 276.5 | 296.8 | 319.8 |
| - Supermarkets | 127.2 | 134.4 | 142.6 | 151.7 | 162.0 | 173.4 |
| Traditional Grocery Retailers | 525.8 | 529.1 | 533.1 | 537.5 | 542.7 | 548.7 |
| - Food/Drink/Tobacco Specialists | 54.6 | 55.5 | 56.4 | 57.5 | 58.6 | 59.8 |
| - Independent Small Grocers | 419.6 | 421.0 | 422.7 | 424.4 | 426.5 | 428.8 |
| - Other Grocery Retailers | 51.6 | 52.6 | 54.0 | 55.6 | 57.6 | 60.1 |
| Grocery Retailers | 1,258.8 | 1,321.9 | 1,394.5 | 1,476.9 | 1,571.4 | 1,680.7 |

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Se asume que las pequeñas tiendas independientes continuarán siendo el canal más grande en términos de valor en 2016, con el número de puntos de venta que llegan a más de medio millón de personas. Sin embargo, también se espera que este canal siga perdiendo ventas al por menor, con una caída de ocho puntos porcentuales durante el período de pronóstico de cinco años. Esta pérdida notable es una consecuencia lógica de la rápida expansión de los minoristas modernos, principalmente tiendas de descuento y tiendas de conveniencia.

Hay una serie de razones por las que los minoristas modernos están superando claramente a los minoristas tradicionales, uno de los factores más importantes es el nivel educativo y de conocimiento que existe entre la gente que maneja las tiendas de conveniencia y las tiendas de abarrotes.

Los minoristas modernos cuentan con gestión profesional, invierten de manera rutinaria en nuevas tecnologías y aplican técnicas de publicidad y marketing. Lo que no sucede con los minoristas tradicionales.

CAPITULO 3. ANALISIS FODA

Para conocer mejor la situación en la que se encuentran las tiendas de abarrotes y las tiendas de conveniencia, a continuación se muestra un análisis FODA de cada una en donde se especificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentan.

3.1 TIENDAS DE ABARROTES

Fortalezas

- Flexibilidad en la venta de sus productos. Es decir, se pueden consumir las porciones que el cliente pida sin tener que ser una cantidad específica. Esto ayuda a que los consumidores distribuyan mejor su gasto y puedan adquirir otros productos.
- Son uno de los canales de distribución más importantes y estratégicos para las empresas de consumo, debido al gran número de tienditas que existen en México, éstas permiten que los productos de las empresas de consumo lleguen a los rincones más alejados del país.
- Vínculo afectivo dueño-cliente. Las tiendas de abarrotes por lo general son atendidas por los dueños, los cuales llegan a conocer tanto a sus clientes que ya saben quien va a ir a comprar cierto día, que consumen, cuales son sus gustos y hasta conocen parte de su vida, esto genera clientes leales y duraderos para la tienda.
- Percepción de comida más fresca por parte del consumidor, ya que los dueños de las tienditas por lo general visitan entre dos o tres veces a la semana los grandes mercados para abastecerse, y la comida que compran no es prefabricada o comida rápida como en las tiendas de conveniencia.
- Flexibilidad en el pago. Por lo mismo que se crea un vínculo afectivo entre el cliente y los dueños de las tienditas, estos les llegan a fiar si les falta dinero, generando un vínculo mucho más personal y de confianza, ya que lo que queda en juego cuando se fía es la reputación del cliente ante la tienda. El rol que juegan los consumidores es de responsabilidad y de confianza para que les puedan seguir otorgando pequeños préstamos, de lo contrario traicionan la confianza del tendero y ellos saben que no se les volverá a fiar mercancía.

- Ubicación de las tienditas. Como se mencionó anteriormente están prácticamente en cada esquina, uno de los factores que influyen mucho en los consumidores es la cercanía del lugar y estas tienditas siempre están más cerca de los hogares que las tiendas de conveniencia que por lo general se ubican en lugares con mayor afluencia de gente y en establecimientos como las gasolineras.

Debilidades

- Control de inventarios y modelo de negocio obsoleto. Falta de modernización en el canal, en donde tienen malos controles y manejos de inventarios, no cuentan con un proceso de resurtido, y el control de la tienda muchas veces lo hacen a mano. Sin el registro de ventas en un sistema computacional es difícil llegar a hacer análisis más específicos y medibles del desempeño de la tienda y de los productos.

Debido a la falta de sistemas de punto de venta que faciliten el desempeño de la tienda, la forma de operar se vuelve ineficiente por lo tanto se requiere de mayores esfuerzos para poder tener mayor liquidez de dinero y se invierte en más horas hombre para poder mejorar el desempeño de la misma.

- Precios poco competitivos. Los pequeños minoristas enfrentan desventajas en el aprovisionamiento, dado que son abastecidos por intermediarios en una amplia gama de productos y las órdenes reducidas tienden a elevar el precio final (carecen de descuentos por cantidad y enfrentan mayores gastos de logística y transporte).

- Nulo o escaso uso de marketing. En general la apariencia de las tienditas es muy modesta, no cuentan con una imagen que los distinga y se ven poco modernizadas.

Algunas tiendas también presentan problemas como mal acomodo de la mercancía, combinan productos de cuidado personal con comida o alimento para mascotas y llegan a tener mal olor, en consecuencia, se vuelven poco atractivas para el consumidor.

- Falta de planeación estratégica. En donde les hace falta medir hacia dónde quieren llegar y en cuánto tiempo. Esta falta de planeación crea estancamiento en las tiendas ya que no cuentan con una estrategia competitiva

para seguir creciendo y mejorando los procesos que tienen, hace que vivan al día y no puedan crear estrategias competitivas para poder anticiparse a reaccionar a tiempo frente a la competencia.

Oportunidades

- El segmento de población al que principalmente se dirigen las tiendas de abarrotes es a partir de la clase D+ hacia abajo, con esto tienen una gran oportunidad ya que del segmento D+ hasta el E se encuentra más del 50% de la población. Creando un mayor alcance de consumidores para las tiendas de abarrotes.

Cabe mencionar que estos consumidores a pesar de ser percibidos como personas de escasos recursos debido a la limitada capacidad económica y nivel de vida que tienen, representan un importante gasto en productos de consumo masivo. En tanto efectivamente sus ingresos son menores y menos estables, dedican una mayor porción de sus ingresos a las compras domésticas.

Un estudio realizado por la ANTAD advierte que el ticket promedio de compra alcanza en promedio el 50% del gasto de los hogares del segmento D+.

Por lo tanto mientras es verdad que los ingresos son más bajos y en general llegan a comprar menos que las clases altas, el efecto neto del gasto doméstico puede ascender a sumas sustanciales con el tiempo y por lo tanto represente una porción significativa de los mercados de bienes de consumo.

- Clientes altamente sensibles al precio. En respuesta al reciente deterioro de las condiciones económicas que han surgido debido a las nuevas políticas fiscales frente al aumento de los precios, especialmente en casos cuyos ingresos se mantuvieron constantes, los consumidores cuidan más sus gastos. Las decisiones de compra de este tipo de consumidores son inducidas por el deseo de minimizar el costo total de compra. El cual incluye tiempo y costo de transporte, lo que genera más gastos.

La dificultad de llegar a los supermercados para estos consumidores y el tiempo transcurrido en el transporte genera dificultades y mayor costo para realizar sus compras.

Todo esto crea una interrelación entre la cercanía y el precio que hace más accesible realizar pequeñas compras en tienditas que en supermercados.

Según Fabián Ghirardeli (director comercial de la firma Kantar World Panel), las tienditas de la esquina así como las misceláneas tienen una gran oportunidad de crecimiento. El punto principal que expone es el siguiente: “cuando México entra en crisis la gente tiende a ir a comprar a las pequeñas tiendas, de esta forma las personas compran justo lo que necesitan y pueden ahorrar un poco más”. (Revista Así es esto del Abarrote, Dic. 2012, p.10)

Amenazas

- Nuevos competidores virtuales. La aparición del comercio minorista virtual, permitió la aparición de competidores nuevos apoyados en redes, logísticas existentes que potenciaron el uso de la tecnología para generar relaciones directas con los consumidores.
- Nuevas reformas creadas por el gobierno. Con la nueva reforma hacendaria muchas tiendas se quedarán fuera de la jugada, ya que para las tiendas de abarrotes se exige la facturación electrónica a partir de mayo 2014, para esto forzosamente deberán contar por lo menos con una computadora y correo electrónico.

La población que tiene tiendas de abarrotes es gente entre 40 y 60 años de edad, ésta es considerada una población adulta y muchos de ellos no tienen el más mínimo conocimiento de cómo usar una computadora por lo que quedan totalmente desprotegidos y fuera de la competencia.

- El nivel de escolaridad de los dueños de las tiendas de abarrotes por lo general es bajo. En una encuesta realizada por FUNDES México a los tenderos surgieron los siguientes resultados:

Sólo educación básica: 11.6%

Educación media terminada: 31%

Bachillerato o educación técnica: 20.33%

Licenciatura: 26.36%

Como se puede observar solo el 26% cuenta con licenciatura, esto crea una gran desventaja sobre las tiendas de abarrotes ya que el conocimiento y la educación son bases que ayudan a tener una visión más amplia del panorama en el que se vive actualmente. Cuando las personas se especializan en algo y llegan a la licenciatura, adquieren conocimientos y herramientas con las que pueden desarrollar mejores competencias para poder sobresalir en el mercado

laboral. Es por esto que se crea una gran desventaja entre tiendas de abarrotes y de conveniencia, ya que la gente que está detrás de la parte operativa de las tiendas de conveniencia, es gente especializada en el tema, esto les ayuda a obtener mejores prácticas y crear modelos de negocios mucho más eficientes.

- La competencia para las tiendas de la esquina es cada vez mayor. Las grandes cadenas siguen expandiéndose y abarcando mayor mercado.

OXXO abrió en promedio durante el 2013 tres tiendas por día, lo que quita gran mercado a la tiendas de abarrotes.

Wal-Mart está creando nuevos formatos de tienda como Bodega Aurrera Express dirigidos al mismo segmento que actualmente abarcan las tiendas de la esquina.

3.2 TIENDAS DE CONVENIENCIA

Fortalezas

- Estrategias de Marketing altamente desarrolladas. Cada cadena de conveniencia antes de abrir una tienda estudia su mercado, a qué tipo de clientes se va a dirigir, qué tipos de productos consumen, la afluencia de gente y el promedio de venta que va a tener por día.

El acomodo de las tiendas está perfectamente diseñado para que el consumidor se sienta atraído, un ejemplo son los ventanales que tienen para que se vea el producto de la tienda, lo cual es una invitación hacia el consumidor a entrar, diciéndole de manera sublime que la tienda tiene algo que ofrecerle.

Los productos en el anaquel están acomodados por categorías, y todas las tiendas siguen el mismo formato de acomodo de tal forma que la gente ya sabe en dónde buscar los productos que necesita.

Las bebidas son el principal producto de consumo ya sea en tienditas o tiendas de conveniencia. La estrategia de las tiendas de conveniencia es colocarlas al fondo de la tienda, de esta manera el consumidor recorre el lugar pasando por los diferentes productos que el lugar está ofreciendo.

La imagen que tienen es atractiva, la combinación de colores de la marca y la tienda atraen a los consumidores, siempre se ven limpias, el lugar generalmente está bien iluminado y cuidan de conservar una buena imagen.

- Creación de marca y top of mind en el consumidor. Un buen ejemplo de la creación de marca es OXXO, crearon un nombre lo suficientemente fácil y corto de aprender. Hoy en día la gente empieza a decir “vamos al OXXO” en vez de vamos a la tienda, esto se convierte en una fuerte estrategia de marca en donde OXXO ya es un top of mind para los consumidores.

- Recursos humanos bien establecidos, el personal es la mayor fortaleza que cualquier empresa pueda tener ya que son las personas las que hacen que las empresas crezcan.

Estas tiendas de conveniencia cuentan con personal lo suficientemente capacitado para que la tienda se encuentre en buenas condiciones y siempre tenga un buen aspecto. Al mismo tiempo han desarrollado estrategias para que su personal esté motivado y se sienta comprometido con su trabajo.

- Canal totalmente modernizado, en donde tienen programas especializados en el punto de venta que les facilitan el análisis de cada producto y el retorno de inversión de cada categoría que vendan entre otras cosas.

- Logística. Las tiendas de conveniencia cuentan con centros de distribución, en donde los proveedores entregan la mercancía y las tiendas se encargan de distribuirlo a cada sucursal, esto les ahorra tiempo y dinero a los proveedores, facilitando la entrega de mercancía.

- Inventarios eficientes. El inventario que manejan en las tiendas de conveniencia está estudiado cuidadosamente. El sistema que manejan en punto de venta les facilita el control de inventarios, en qué categoría deben de invertir más, qué productos son ganchos de compra y qué otros no pueden faltar en el anaquel. También cuentan con un sistema de resurtido que les facilita nunca quedarse sin mercancía.

- Servicios extras. Se pueden pagar servicios de telefonía, conciertos, recargas de celular y la forma de pago es flexible, se puede pagar ya sea con tarjeta o efectivo.

Oportunidades

- Alianzas estratégicas con proveedores. Las tiendas de conveniencia se están empezando a volver un factor de distribución clave para los proveedores debido a las importantes expansiones y puntos de venta que han logrado a través de estos últimos años.

En consecuencia entre más puntos de venta adquieran las tiendas de conveniencia, mayor es el mercado al que llega el producto del proveedor y mayores son las ventas de sus productos.

Esto está generando gran interés por parte de las cadenas productoras hacia las tiendas de conveniencia. Por lo tanto los productores están empezando a crear importantes alianzas estratégicas con las tiendas de conveniencia como descuentos en puntos de venta, mezclas de productos y promociones, entre otras cosas.

Aunado a esto, las tiendas de conveniencia empiezan a tener poder de compra ante sus proveedores debido a sus numerosos puntos de venta, lo cual crea una gran ventaja para obtener precios mucho más bajos y por ende más competitivos que las tiendas de abarrotes.

- Tecnología. Los avances tecnológicos en telefonía e Internet les ha facilitado a las tiendas de conveniencia la comunicación con el consumidor.

Todas cuentan con página Web y algunas empiezan a desarrollar aplicaciones para sus clientes como ubicación de la tienda más cercana e inclusive juegos.

Debilidades

- Poca flexibilidad en la toma de decisiones por parte de los empleados.

Las tiendas de conveniencia cuentan con procesos estructurados los cuales no pueden saltarse los empleados, esto crea que la cadena se automatice y los empleados no puedan tomar decisiones.

Un ejemplo claro es el fiar, aunque al cliente le hagan falta 50 centavos, no se puede llevar el producto ya que no tiene para pagarlo completamente.

En estos casos, los empleados solo siguen instrucciones sin tener el poder de tomar decisiones con respecto a los clientes.

- Poco o casi nulo acercamiento con los clientes.

Lo que generan las tiendas de conveniencia es satisfacer las necesidades de los consumidores sin ninguna experiencia de compra. El trato de las tiendas de conveniencia es muy impersonal, la gente entra por lo que necesita y se va.

Esto genera poca lealtad por parte del consumidor. Al cliente le da lo mismo si es un OXXO, un 7-Eleven o un Círculo K, lo único que quiere es satisfacer sus necesidades, de esta forma es más fácil perder al cliente ya que no crea ningún vínculo emocional con la tienda.

Amenazas

- Saturación del mercado por la competencia.

El comercio minorista se vuelve cada vez más competitivo, entran nuevas tendencias de compra y los consumidores al haber gran oferta de tiendas se vuelven más exigentes.

Los minoristas deben construir ventajas sabiendo que la sustentabilidad del negocio rescinde en la sensibilidad para percibir los cambios del mercado y de los consumidores, es decir, en la capacidad para reaccionar a tiempo y poder evolucionar conforme a estos cambios.

- Economía del país.

La economía del país es un factor que afecta directamente al consumo, al igual que en las tiendas de canal tradicional, los nuevos impuestos a bebidas azucaradas y a comida chatarra crea un efecto negativo en el consumo de estos productos de los cuales el refresco es de los productos de mayor consumo en el país.

El análisis FODA de cada uno de los canales (tradicional y moderno) analiza las competencias y áreas de oportunidad que tienen cada uno. Con este análisis se puede observar que el canal tradicional está muy debilitado por varios aspectos que ya se mencionaron anteriormente. Y las tiendas de conveniencia son cada vez más fuertes renovándose cada día con nuevas estrategias para seguir sobresaliendo de su competencia.

Los tenderos deben de observar más a las tiendas de conveniencia en cuanto a su estructura y organización, de esta forma podrán mejorar su tienda.

En el siguiente capítulo se habla sobre las tiendas de conveniencia, su nacimiento, la primera tienda de conveniencia en llegar a México y su estructura.

CAPÍTULO 4. TIENDAS DE CONVENIENCIA

Profeco describe a las tiendas de conveniencia como unidades de negocio donde la superficie es menor de 50 m², comercializan principalmente alimentos y bebidas líderes cuya variedad y surtido son limitados. Funcionan las 24 horas y su éxito se basa justamente en que su horario permite hacer compras en el momento en el que se requiere y la rapidez de compra.

4.1 Nacimiento del formato “tienda de conveniencia”

El primer modelo de tiendas de conveniencia fue 7-Eleven; fundada en Dallas Texas en 1927. La historia de 7-Eleven comienza cuando John Jefferson Green, empleado de Southland Ice Company, empezó a vender huevos, leche, pan y otros productos básicos en la planta de hielo donde trabajaba. Entonces Joe C. Thompson, uno de los fundadores de Southland Company se dio cuenta que era una buena idea vender alimentos además de hielo. Con esta nueva idea Joe C. empezó a expandirse con 8 plantas de hielo y 21 plantas de hielo al por menor en donde introdujeron otros alimentos y productos de primera necesidad y es cuando nace el concepto de tiendas de conveniencia. Una de las estrategias de éxito durante esa época para la cadena fue el horario de trabajo, abrían de lunes a domingo hasta las 11 de la noche, así se crea el nombre de 7-Eleven (de siete de la mañana a once de la noche durante toda la semana).

Fuente: <http://corp.7-eleven.com>

4.2 Tiendas de Conveniencia en México

Una de las principales tiendas de conveniencia en México según el número de sucursales es 7-Eleven la cual fue la primer cadena en llegar a México en 1976, actualmente cuenta con 1,552 tiendas.

Super City que pertenece a la cadena mexicana de autoservicios Soriana, descrita por Soriana como un “innovador programa de tiendas de

conveniencia que ofrece a sus clientes la mayor variedad de marcas y productos con el firme propósito de satisfacer las necesidades de compra de último minuto. Ofreciendo una opción diferente en tiendas de conveniencia con personalidad y características únicas”, cuenta aproximadamente con 350 tiendas en toda la república.

Tiendas Extra perteneciente a Grupo Modelo, tiene alrededor de 957 puntos de venta.

Por último pero no menos importante se encuentra OXXO con 11,000 tiendas y 15 centros de distribución en más de 350 ciudades de México. Es importante mencionar el caso de éxito de esta cadena ya que es la tienda de conveniencia con mayor número de sucursales.

4.3 Tiendas OXXO

Llegó a México en 1978 creada por una alianza estratégica entre la Cervecería Moctezuma y Coca Cola FEMSA con el fin de distribuir sus productos, que más adelante (1994) se consolidaría como una unidad independiente de Cervecería Moctezuma para formar parte integral de Coca Cola FEMSA y empezar los planes de expansión.

En sus inicios el control administrativo, de inventarios y las decisiones de compra dependían del criterio de las personas que atendían cada tienda. Según el libro del Bicentenario de la ANTAD, el cierre contable les tomaba mucho tiempo ya que para consolidar los cierres mensuales y anuales se tenía que llamar por teléfono a cada una de las sucursales.

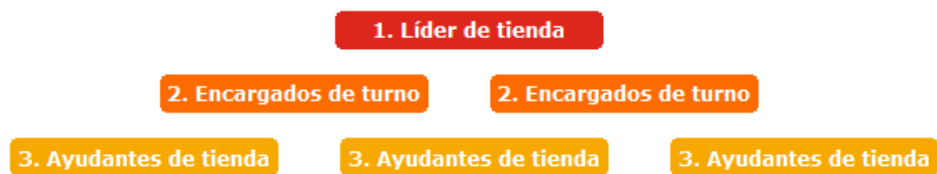
La cadena tenía mucha demanda pero sus procesos eran poco eficientes y era difícil crear estrategias de mercado por la falta de información. Por lo tanto, OXXO se basó en fortalecer dos principales recursos: tecnología de información y recursos humanos.

Por la parte tecnológica empezaron a implementar sistemas administrativos en el punto de venta. Con esto llegaron a mejorar y optimizar sus procesos hasta llegar a tener tecnología de punta, que hoy en día les permite crear mejores estrategias y análisis del mercado. Y por parte de recursos humanos crearon

un concepto totalmente diferente e innovador a todas las tiendas de conveniencia creando el concepto de “Líderes de tienda”.

El líder de tienda es la persona encargada de la tienda y le dan la opción de escoger a su equipo formado por 5 integrantes los cuales estarán a su cargo. Trabajan bajo un esquema de contrato de comisión mercantil en el cual el líder es el responsable del personal. La ventaja con este concepto para OXXO es que no adquieren obligaciones laborales, los gastos directos y las mermas que haya en tienda son responsabilidad del líder.

El organigrama está formado de la siguiente manera:



Fuente: <http://www.oxxo.com/>

El líder puede trabajar bajo el esquema de comisión o bien como empleado. Los encargados de turno son los responsables de coordinar y mantener control del equipo de tienda durante su turno, verifican que se cumplan los procesos tal como están establecidos, promueven la calidad en el servicio al cliente y son responsables de cuidar la merma y supervisar los inventarios.

Por último, los ayudantes de tienda son los responsables de ejecutar los procesos que les corresponden de acuerdo a las normas establecidas. Promueven la calidad en el servicio al cliente, manejan físicamente la mercancía y operan la caja. También son responsables de ayudar a cuidar la merma y realizar algunos controles de inventarios.

OXXO es una tienda de conveniencia que ofrece los mismos productos que todas las demás, pero la clave de éxito fue la planeación de sus tiendas en donde el uso de la tecnología y el manejo del personal fueron sus mejores aliados para el crecimiento exponencial que ha tenido esta cadena.

Hoy en día teniendo un caso de éxito palpable como es la cadena OXXO, el uso de tecnología que genere información redituable es un factor clave para el crecimiento de las empresas.

Gracias a este factor, las empresas como OXXO y Walmart entre otras, han podido conocer mejor a su mercado y enfocarse acertadamente al consumidor al que se están dirigiendo.

Así mismo es increíble la pronta reacción que han tenido para renovarse frente a los fuertes cambios económicos que ha sufrido el país, durante el año 2009 cuando empezó a reventar a nivel mundial la crisis económica iniciada en 2008, los canales de cercanía o de proximidad donde entra – el changarro o la tiendita de la esquina- empezaron a tomar mayor preponderancia. Si los consumidores compran más en las tienditas de la esquina, o tiendas de conveniencia, por ende dejan de comprar en los supermercados. En respuesta a esta situación los supermercados empezaron a trabajar bajo un esquema de bajos precios para atraer al consumidor, y es cuando llega la estrategia de descuentos y precios bajos.

4.4 Aparición de la estrategia “precios bajos”

Durante varios años los supermercados ofrecían sus productos a un segmento de mercado de clase media para arriba, pero con las crisis económicas del país estaban empezando a perder ventas y con la distribución de la riqueza que existe actualmente en la población mexicana (más del 50% de la población se considera en pobreza) no estaban llegando a gran parte de los consumidores

Fuente: Grocery Retailers in Mexico, 2012, p.2

Actualmente en el Distrito Federal 28.9% de la población vive en situación de pobreza, de la cual el 26.4% se considera en pobreza moderada y el 2.5% en pobreza extrema (CONEVAL 2012).

En respuesta a esta situación los supermercados empezaron a trabajar bajo un esquema de precios bajos y tiendas más pequeñas en donde el consumidor pudiera percibir que estaba ahorrando y por ende gastando menos. Junto con la estrategia de precios bajos, que fue grupo Wal-Mart quien la lanzó de forma

mucha más agresiva que otras cadenas con Bodega Aurrera, también apareció un nuevo concepto de tienda de conveniencia en México conocido como Hard Discount. Este nuevo concepto se trata de un local mínimamente decorado que vende un pequeño surtido de comestibles y productos para el hogar. El tamaño de las tiendas de súper descuento corresponde aproximadamente a una décima parte de una tienda de “Wal-Mart”, con una dotación de personal proporcionalmente más pequeña y suelen ubicarse entre sectores de bajos ingresos. Estas tiendas cuentan con una cadena de suministro extremadamente eficiente, debido en gran medida a su enfoque de marcas propias, que les permiten tener operaciones más simples.

Tiendas Neto de Grupo Salinas que cuenta actualmente con 529 sucursales y tiendas 3B que desde el año 2004 comenzó una cadena de tiendas de abarrotes y autoservicio, son un claro ejemplo de este concepto, el cual fue concebido en Europa con empresas exitosas como Aldi y Bim en Turquía, las cuales se convirtieron en sus precursoras.

Actualmente tiendas 3B cuenta con sucursales en el Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo, Morelos, Puebla y Tlaxcala.

| Tiendas 3B Ciudad de México | |
|------------------------------------|----|
| Azcapotzalco | 2 |
| Coyoacán | 2 |
| Benito Juárez | 1 |
| Cuauhtémoc | 9 |
| Gustavo A. Madero | 21 |
| Iztacalco | 3 |
| Iztapalapa | 20 |
| Miguel Hidalgo | 6 |
| Tláhuac | 5 |
| Tlalpan | 8 |
| Venustiano Carranza | 3 |

Fuente: Tiendas Tres B 2013

Retomando el tema de Bodega Aurrera, ésta es la cadena con mayor presencia en México de Grupo Wal-Mart contando con 1450 unidades de negocio, su estrategia es 100% basada en precios bajos. Este formato de tiendas se encuentra en zonas con población de ingresos medios y bajos es decir, atacan a un segmento tipo C y D

Bodega Aurrera está dividida en tres formatos, Bodega Aurrera con 415 unidades, Mi Bodega Aurrera con 259 unidades y Bodega Aurrera Express con 776 unidades, esta última, es un formato estilo tienda de conveniencia, por consiguiente se vuelve competencia para las tiendas de abarrotes.

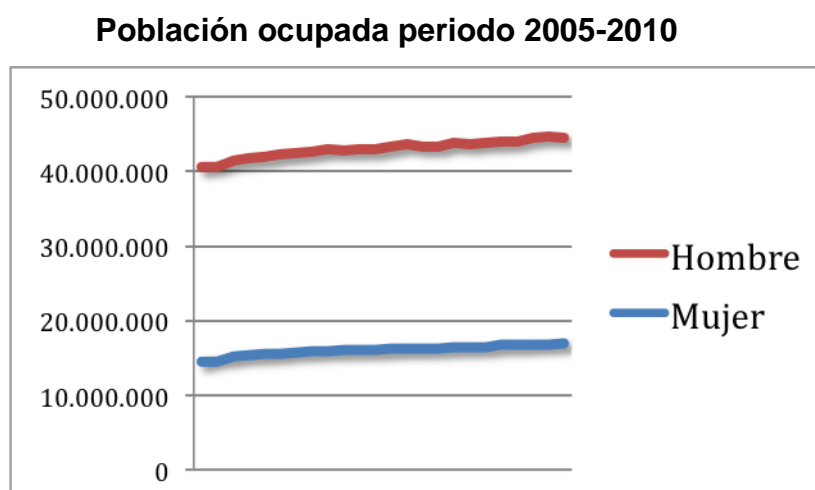
Fuente: Wal-Mart México y Centroamérica 2013.

CAPÍTULO 5. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR MEXICANO

Hoy en día en la sociedad mexicana es más común que en una pareja tanto hombre como mujer trabajen, en consecuencia el estilo de vida se va modificando, hay menos tiempo y la gente necesita hacer las cosas de la manera más práctica posible.

Actualmente la tendencia de compra está cambiando hacia formatos de tienda más pequeños. La gente compra más veces pero en tiendas más pequeñas donde solo adquiere lo que necesita sin tener que pasar mucho tiempo comprando; ésta es una de las ventajas que han explotado las tiendas de conveniencia.

A continuación se muestra una gráfica de la ocupación y empleo de 2005 a 2010, en donde la población ocupada en mujeres ha ido ascendiendo. Es importante mencionar que las mujeres ocupan actualmente el 37% de la población ocupada.



Fuente: INEGI 2013

Eva Coraud Koellner, (2010), menciona 10 puntos sobre el actual consumidor mexicano de los cuales se mostrarán los más relevantes para el comercio.

1. Se ha producido una fragmentación de la familia mexicana. Ésta es más pequeña (3 personas) e individualista.

Con este punto podemos observar que las necesidades de las familias mexicanas también están cambiando, de ser grandes familias en donde el consumo era mucho mayor por familia, ahora es menor, en este punto pueden tomar grandes ventajas las tiendas de la esquina, ya que a menor consumo por familia, no son necesarios productos tan grandes, y la gente puede empezar a elegir a las tienditas como primera opción para hacer su súper.

2. Se consolidan los procesos migratorios. Los consumidores mexicanos viajan más. Surge la cultura de la fusión producto del mestizaje geográfico y cultural. Con la mezcla cultural que hoy en día vivimos es importante que las tienditas se estén actualizando constantemente con los productos que ofrecen a sus consumidores.

3. Internet ha dotado de un poder sin límites al mexicano. La venta de abarrotes en Internet está mostrando actualmente tendencias positivas.

La agencia de investigación de mercados Euromonitor Internacional reveló que la venta de abarrotes a través de Internet en México creció 83% en lo que va del 2014. El estudio "las 5 principales tendencias en la industria del retail" muestra que el repunte en este canal de ventas es generado por un segmento de mujeres urbanas y trabajadoras, con un estilo de vida muy ocupado, que encuentran conveniente y oportuno realizar sus compras a través del comercio electrónico. El estudio también revela que el comercio al detalle en Internet tuvo un valor de 39.5 millones de dólares al 2012; no obstante con base en estimaciones de Euromonitor, alcanzará los 125.8 millones de dólares para el 2017 y un crecimiento de 218.8 %.

4. El nuevo consumidor mexicano quiere ser único y que se le trate como individuo. La estrategia de las tiendas de conveniencia y de los supermercados ha sido el autoservicio, en donde el consumidor se atiende por sí solo, a diferencia de las tiendas de abarrotes que por lo general muchos productos se deben de pedir a la persona que atiende.

El autoservicio es mucho más práctico que pedir lo que se necesita a la persona que está encargada en la tienda, pero por otro lado se vuelve algo impersonal. Y como menciona Eva Counrad en este punto, las relaciones personales son importantes para el consumidor mexicano, en donde las tienditas pueden tomar ventaja de crear una relación más estrecha con los clientes que un autoservicio en donde el único contacto con la persona

encargada de la tienda es al momento de pagar.

5. Triunfan los productos de serie limitada, los personalizados y hechos a la medida. Este punto enfocado a las tienditas de abarrotes sugiere que los tenderos deben tener en mente que para lograr un buen posicionamiento en un sector tan competitivo, lo importante no es imitar a las grandes compañías, sino saber diferenciarse correctamente.

6. El marketing se basará en estilos de vida. Las tienditas deben adaptarse al lugar en donde se encuentren ubicadas, es decir, si están frente a una oficina, vender productos como café en la mañana; frente a un deportivo, que no les falten bebidas hidratantes.

7. El nuevo consumidor mexicano es paradójico y versátil. Puede ser compulsivo y reflexivo a la vez, derrochador y ahorrativo; en este punto aparecen las compras por impulso. Las tiendas ponen a la mano productos de bajo precio como chocolates o golosinas que el consumidor no tenía planeado comprar, pero en ese preciso momento el consumidor decide adquirirlos, este tipo de productos no dejan mucho margen de ganancia, pero son de alta rotación que provoca buenas utilidades con el volumen.

8. Aparecen nuevas aspiraciones postmodernas como la disminución de tiempo (queremos todo rápido), la salud, el culto al cuerpo, el ocio y la naturaleza. Es importante destacar que una de las ventajas de las tiendas de la esquina es que es un servicio rápido en donde la gente no necesita pasar tanto tiempo para adquirir lo que necesita, por lo tanto es una gran ventaja frente a los supermercados en donde por lo general la gente pierde aproximadamente 2 horas en comprar.

9. El nuevo consumidor quiere que le escuchen, quiere ser tomado en cuenta. Al mexicano se le considera un consumidor emocional, y muchas veces escoge entre un lugar u otro por la atención o cercanía que tiene con la persona que lo está atendiendo, en el caso de las tienditas de la esquina, generalmente tienen un servicio mucho más personalizado que las tiendas de conveniencia, este es un punto de gran importancia en donde las tienditas pueden explotarlo mucho mejor y tener una gran ventaja competitiva sobre las tiendas de conveniencia.

10. Pasamos de la era de la “transacción” empresa-cliente a la era de la “relación” cliente-empresa. La empresa que no se enfoque en el cliente tiene

pocas posibilidades de subsistir.

Actualmente vivimos en un mercado globalizado muy competitivo, en donde existe una sobre oferta, por lo tanto estamos en la etapa de la orientación al marketing, esta etapa se enfrenta a cubrir los deseos y necesidades del cliente ya que con la sobre oferta que existe, el cliente tiene muchas opciones para decidir en dónde adquirir sus productos. Por esto las tienditas deben enfocarse a una buena administración de las relaciones con el cliente, es decir encantar a los clientes. A cambio, ellos encantados permanecerán leales y hablarán favorablemente acerca de la empresa y sus productos, por lo tanto el objetivo de la administración de las relaciones con los clientes es no solo crear satisfacción para el cliente, sino también valor.

Perder a un cliente, más que perder una venta, significa perder todas las compras y recomendaciones que el cliente podría realizar en su vida.

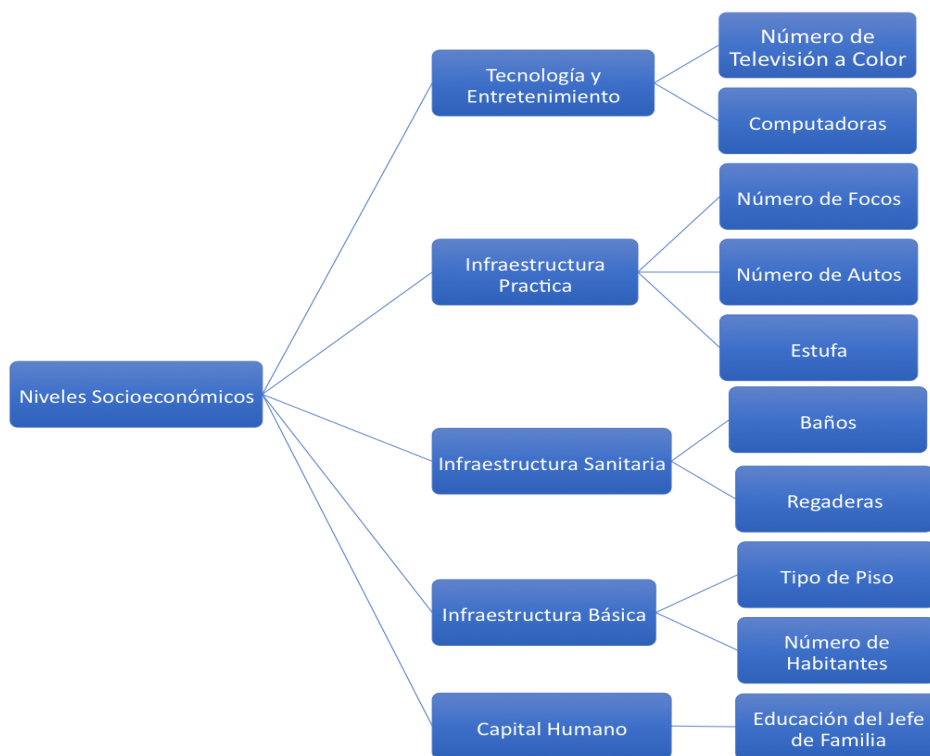
Estos puntos son de gran utilidad para comprender las nuevas necesidades del consumidor mexicano y actuar para que los pequeños tenderos puedan generar valores agregados a sus negocios, o en efecto si ya los tienen hacer que los consumidores finales lo noten.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta la economía del país. Una forma de poder adentrarse para conocer mejor al consumidor y saber la capacidad de compra del mismo es conociendo los niveles socioeconómicos que se muestran en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 6. NIVELES SOCIOECONÓMICOS.

El nivel socioeconómico es una segmentación del consumidor y de las audiencias que define la capacidad de compra económica y social de un hogar. Es decir, representa la capacidad para acceder a un conjunto de bienes y estilos de vida.

En México el nivel socioeconómico se mide a través de la regla AMAI 10X6 la cual clasifica a los hogares en 6 niveles a partir de un árbol de asignaciones considerando 10 variables los cuales se muestran en la siguiente imagen:



A cada variable se le asignan puntos en donde los niveles quedan de la siguiente manera con la debida asignaron:

| | |
|-------|-------------------|
| Nivel | • Puntos |
| E | • Hasta 60 |
| D | • Entre 61 y 101 |
| D + | • Entre 102 y 156 |
| C | • Entre 157 y 191 |
| C + | • Entre 192 y 241 |
| A/B | • Entre 242 y más |

6.1 Características de los niveles socioeconómicos en México

- Nivel Socioeconómico A/B

Es el estrato con nivel de vida más alto de todo el país, mayor ahorro y gasto en esparcimiento, comunicación y vehículos. Los alimentos representan el 7 % del gasto significativamente bajo del promedio poblacional.

Su principal característica es planeación y futuro.

- Nivel Socioeconómico C+

Este nivel tiene limitantes para ahorrar y realizar gastos mayores o excesivos, aspiran a ahorrar más y a tener un futuro más cierto; la mitad del gasto es en ahorro, educación, esparcimiento, comunicación, vehículos y pago de tarjetas.

Los alimentos representan el 12% del gasto, significativamente debajo del promedio poblacional. Su principal característica es plenitud en entretenimiento y tecnología.

- Nivel Socioeconómico C

Aunque es denominado medio, en realidad se encuentra arriba del promedio del bienestar poblacional, se caracteriza por haber alcanzado un nivel de practicidad adecuado y aspira a mayor bienestar en entretenimiento y tecnología. Por la parte del gasto tienen ligeramente más holgura que el promedio para gastos de educación, esparcimiento y comunicación, vehículos y pago de tarjetas, los alimentos representan el 18% del gasto significativamente abajo del promedio poblacional. Su principal característica es tener una vida fácil y práctica.

- Nivel Socioeconómico D +

Segmento más grande y representativo de la sociedad mexicana con el 35.8% de la población, este segmento tiene la mínima infraestructura sanitaria de su hogar, aspira en primer lugar a adquirir bienes y servicios que le hagan la vida más práctica y sencilla.

La mayor parte de su gasto lo invierten en alimentos, transporte y pago de servicios, proporcionalmente gastan más en cereales y verduras.

- Nivel Socioeconómico D

Es el segundo nivel más pobre y se caracteriza por haber alcanzado una propiedad pero carecer de la mayoría de los servicios y bienes satisfactorios. Aspiran a contar con los servicios sanitarios mínimos.

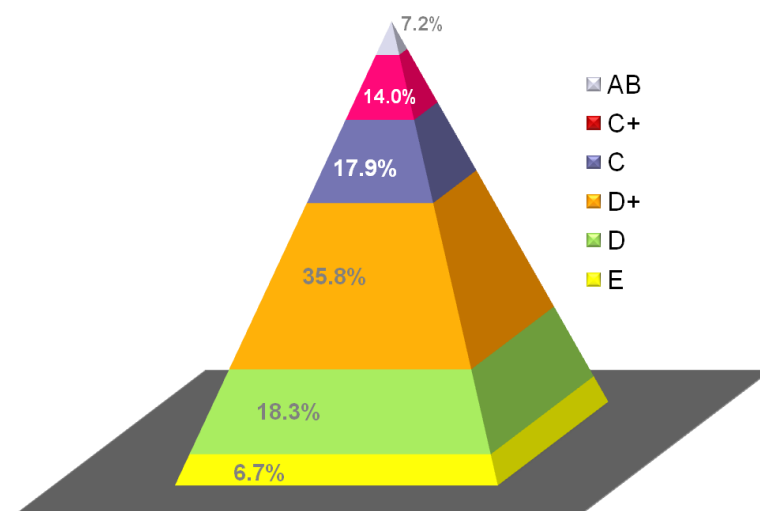
La mayor parte de su gasto lo invierten en alimentos, transporte y pago de servicios, proporcionalmente gastan más en cereales y verduras. Su principal característica es contar con paredes y algunos servicios.

- Nivel Socioeconómico E

Carecen de todos los servicios y bienes satisfactorios, aspiran a contar con una propiedad y los servicios sanitarios mínimos.

Al igual que el nivel socioeconómico D, la mayor parte de su gasto lo invierten en alimentos, transporte y pago de servicios, proporcionalmente gastan más en cereales y verduras, no tienen ninguna característica ya que no poseen ningún bien.

A continuación se muestra el porcentaje que representa cada nivel socioeconómico en el país.



Se puede observar en la pirámide que el nivel A/B es el que tiene el menor porcentaje con el 7.2%, y como se mencionó anteriormente el nivel D+ es el que cuenta con mayor porcentaje con el 35.8%

Una característica que a partir del nivel socioeconómico D+ se puede mencionar, es que la mayor parte del gasto de estos niveles socioeconómicos es en alimentos, por lo general a partir del nivel D+ la gente vive al día, esto conlleva a que las compras que hacen de alimentos igualmente son para dos o tres días por lo que frecuentan más veces las tiendas de la esquina que los niveles socioeconómicos más altos en donde realizan compras en los supermercados alrededor de una vez por semana.

El gasto de una familia o un nivel socioeconómico es directamente proporcional al nivel de ingresos, entre menor sea el ingreso, mayor es el gasto que representan los alimentos para la gente, esto no equivale al consumo por persona según su nivel de ingreso, es decir la clase A/B, consume más en alimentos que la clase E pero para la clase E, este consumo en alimentos tiene un gasto mucho más representativo que para la clase A/B.

6.2 Distribución de la población según su economía

Actualmente el 99% de las familias en México gastan principalmente en el rubro de alimentos, bebidas y tabaco, lo que implica un gasto mensual promedio de \$2,818 pesos.

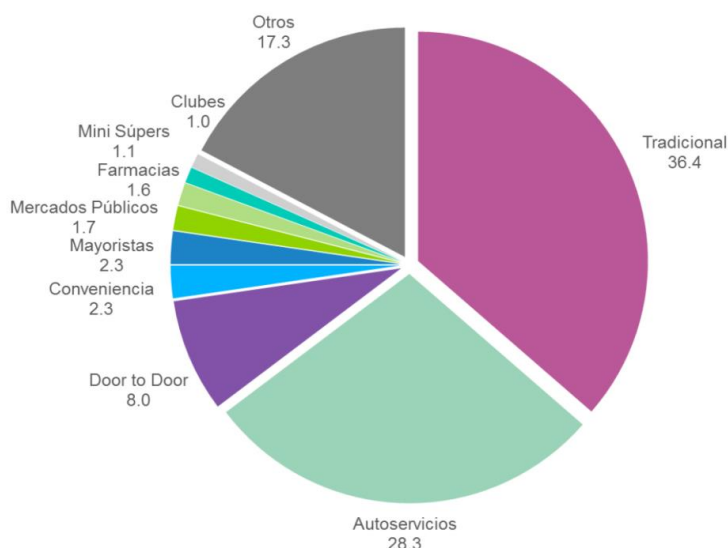
En la gráfica se puede observar que efectivamente alimentos es el rubro en el que gastan más las familias, ya que son productos de primera necesidad. Donde las tienditas de abarrotes tienen una gran oportunidad ya que los productos de primera necesidad nunca se dejan de consumir.



Fuente: ENIGH 2012

A continuación se mostrará en qué canales se concentra la mayor parte del gasto, datos aportados por Kantar World Panel empresa de investigación de mercados en paneles de consumo (Highlight Canales Junio 2013).

En promedio los mexicanos visitan 16 canales en un año de los cuales el canal tradicional es el más visitado con el 36.4% de participación, y en solo tres canales (tradicional, autoservicios y door to door) dejan \$7 de cada \$10 pesos del gasto.



Fuente: Kantar World Panel

Es importante mencionar que en la compra destaca el consumo inmediato y de proximidad en los consumidores, lo cual ha definido parte del éxito de las tiendas de conveniencia y la gran penetración que tienen actualmente las tiendas de abarrotes.

6.3 Gasto del consumidor mexicano de acuerdo al nivel de ingreso

Dentro del rubro de alimentos a continuación se muestra una gráfica donde están agrupadas las familias mexicanas de forma creciente de acuerdo a su nivel de ingreso en 10 grupos, donde las familias que se encuentran en los primeros deciles² se ven afectadas por ciertos niveles de pobreza y las que se encuentran en deciles superiores son las que gozan de una posición económica privilegiada, por lo tanto son las que gastan más en alimentos.

²En esta gráfica el decil representa la división de cada grupo en diez partes iguales, de tal forma que cada decil representa una décima parte de la población.

Gasto mensual en alimentos, bebidas y tabaco por deciles
(Datos actualizados con inflación de nov-2012)



Fuente: ENIGH 2012

El gasto que realiza la gente va de la mano con la ubicación de las tiendas de abarrotes y los mini supers la cual es de la siguiente manera:

| Delegación | Número de tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas por Delegación | Número de mini supers por Delegación |
|------------------------|---|--------------------------------------|
| CUAJIMALPA | 744 | 26 |
| MILPA ALTA | 921 | 2 |
| BENITO JUÁREZ | 1002 | 187 |
| LA MAGDALENA CONTRERAS | 1052 | 8 |
| MIGUEL HIDALGO | 1215 | 126 |
| IZTACALCO | 1931 | 20 |
| AZCAPOTZALCO | 1941 | 44 |
| COYOACÁN | 2094 | 88 |
| TLÁHUAC | 2110 | 20 |
| XOCHIMILCO | 2307 | 23 |
| CUAUHTEMOC | 2386 | 282 |
| VENUSTIANO CARRANZA | 2536 | 62 |
| TLALPAN | 2903 | 81 |
| ÁLVARO OBREGÓN | 3011 | 67 |
| GUSTAVO A. MADERO | 5996 | 96 |
| IZTAPALAPA | 9935 | 57 |
| TOTAL | 42084 | 1189 |

Fuente: DENU (INEGI) 2013

Cabe mencionar que las tiendas de conveniencia se encuentran dentro de la categoría de mini supers.

Las tres delegaciones con mayor número de tiendas de abarrotes son Iztapalapa con el 24%, Gustavo A. Madero con el 14% y Tlalpan con el 7% de participación; y las delegaciones con mayor número de mini supers son las siguientes; Cuauhtémoc, con el 24%, Benito Juárez ocupando el 16% y Miguel Hidalgo con el 11% de participación, siendo estas tres últimas mencionadas, las que tienen el mayor PIB del Distrito Federal. Por el contrario, Iztapalapa, y Gustavo A. Madero representan un PIB mucho menor, quedando en el décimo lugar del producto interno bruto de las 16 delegaciones.

Los mini supers y tiendas de conveniencia se encuentran en las zonas con mayor flujo de dinero. Por lo que el gasto que hace la gente en estas zonas es mucho mayor y este tipo de consumidor no es tan sensible a los precios como en delegaciones con ingresos más bajos como Iztapalapa o Gustavo A. Madero en donde gran parte de la población que habita estas zonas vive al día, por lo tanto son mucho más sensibles al precio.

El recuadro muestra el gran número de tiendas de abarrotes que existe en el Distrito Federal, prácticamente tenemos una tiendita de abarrotes en cada esquina, por lo tanto se convierten en uno de los principales canales de distribución para los proveedores ya que llegan a cada rincón de la ciudad.

Este es uno de los motivos por los cuales se deben volver más competitivas las tiendas de abarrotes, es más fácil apoyar a este sector que puede traer mayores beneficios, que acabar con él.

CAPÍTULO. 7 LAS 4 P´S QUE TODO MINORISTA DEBE SABER

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas que las empresas combinan para producir la respuesta deseada en el mercado meta. A continuación se muestran las 4 p´s enfocadas a los minoristas.

7.1 Plaza

La plaza es el punto de venta en donde los minoristas ponen el producto a disposición de los consumidores. En el momento de elegir la plaza, tamaño, ubicación y diagramación son los tres factores principales que un minorista debe considerar.

El tamaño es determinante para la cantidad de categorías y productos que la tienda pueda tener. Una de las maneras de formular el tamaño de la tienda es a partir de cada departamento o cantidad de productos en los que se busque competir. Es necesario definir qué tipo de surtido se pretende ofrecer y cuánto espacio se necesita para hacer exitosa esa propuesta.

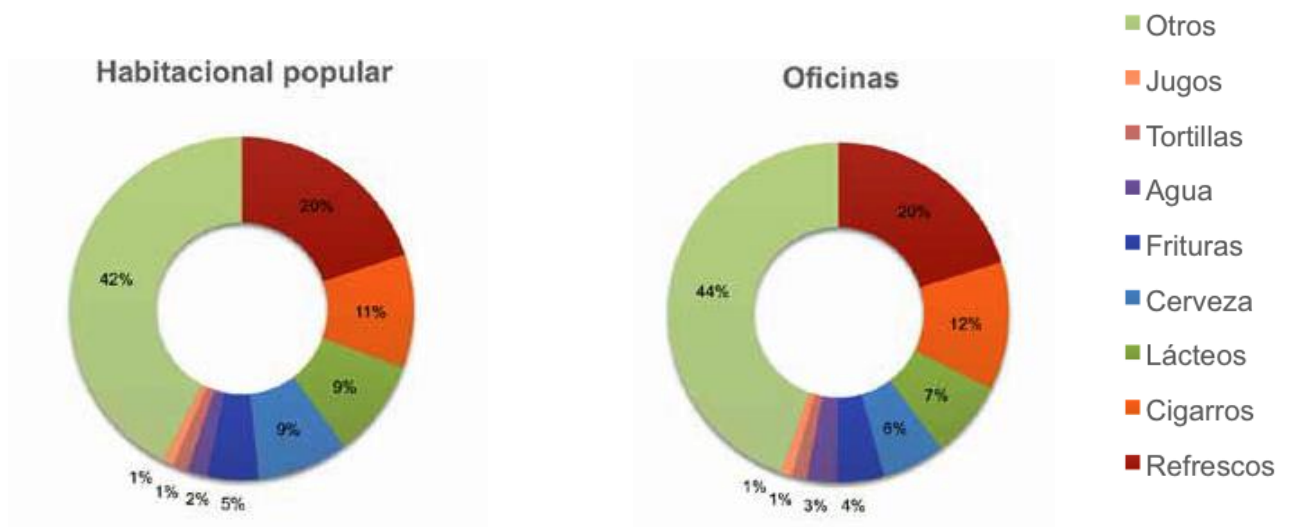
Otro componente del tamaño de la tienda está condicionado por la cantidad de clientes que se pretenda atraer cualquier día y el espacio necesario para que puedan comprar con comodidad sin molestarse entre ellos, pagar y salir rápidamente de la tienda.

La ubicación debe ser elegida tomando en cuenta tres aspectos: la competencia, la afluencia de gente y la zona.

La competencia y la zona son determinantes para elegir los precios de los productos. Entre más competencia se encuentre a los alrededores es más fácil comparar entre una tienda y otra, por lo tanto el consumidor se vuelve más exigente.

La zona está directamente relacionada con el poder adquisitivo y los hábitos de consumo de la población, esto sirve para elegir los productos adecuados.

En la siguiente página se mostrarán los mayores productos consumidos dependiendo de la zona.



Fuente Revista Pulso. Pág. 12 Año 2012

Tradicionalmente la ubicación era un elemento dominante en la propuesta minorista pero su importancia ha disminuido en la medida que la sensibilidad del precio se ha acentuado a partir de propuestas minoristas más creativas. Ejemplos claros son Bodega Aurerra y Tiendas 3 B.

Diagramación de la tienda; este aspecto condiciona el acceso interno a las diferentes zonas de la tienda y el flujo de los clientes e influye en el tiempo transcurrido dentro de la misma.

La diagramación está directamente relacionada con el planograma el cual es la representación grafica y analítica del espacio optimizado de los artículos en un área de mercadeo determinada. La creación de un planograma ayuda a saber qué tan productivo es el espacio para generar ventas.

Una tienda sobrecargada puede dificultar el tráfico de los clientes, así como cansarlos, complicando en exceso sus opciones.

Optimizar el inventario es un objetivo permanente para los minoristas, para hacerlo eficazmente se requiere de un seguimiento preciso a las ventas de cada producto y de esta forma identificar aquellos que no logran atraer a clientes. Es importante que las tiendas empiecen a identificar con qué tipos de productos cuentan, con los que proveen margen o los que proveen tráfico de clientes en la tienda. Para poder hacer esta diferenciación de productos la base es la venta la cual indica qué productos prefieren los clientes aun a precios relativamente altos y aquellos cuyo gran volumen indica un gran atractivo.

Un tema a mejorar en las tiendas de abarrotes es el incremento de la venta de productos de alto margen pero volumen bajo, mejorando su exhibición y su

rotación y reduciendo los inventarios para tener mejores condiciones de venta. “Uno de los problemas principales en el comercio rescinde en los productos de baja rotación y bajo margen, que a menudo son una gran porción de la oferta y dañan al negocio al reducir la rotación de inventario y el rendimiento de capital”. Guillermo D’Andrea (Director de investigaciones de Coca-cola Retailing).

Es importante que el cliente se sienta cómodo dentro de la tienda y que la mercancía esté correctamente exhibida para que los clientes puedan localizar rápidamente lo que buscan y la compra sea exitosa.

La plaza es uno de los puntos que podrían usar las tiendas de abarrotes a su favor, acondicionando su punto de venta de tal forma que contando con un buen diseño aunado a la ubicación y el tamaño contribuyan a formar la calidad de la experiencia de compra.

7.2 Producto

El producto es definido como la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Por lo tanto es importante que los detallistas tengan bien definido su mercado meta.

“Son demasiados los detallistas que no definen claramente sus mercados meta y su posición, tratan de tener algo para todos y terminan dejando insatisfechos a todos los mercados. En contraste los detallistas de éxito definen bien su mercado meta y se posicionan firmemente”. Philip Kotler Fundamentos de Marketing P. 444

En términos del producto son fundamentales el surtido de productos, la mezcla de servicios y el ambiente de la tienda.

Es el producto en donde los consumidores centran un peso importante para la determinación de sus preferencias.

La selección adecuada del surtido, la cantidad de ítems y su orientación en términos del estilo y el diseño conforman las promesas sugeridas en la comunicación y la ambientación.

El surtido de mercadería es un asunto central para cualquier tienda. El primer paso es determinar la estrategia del surtido elegida que debe coincidir con el mercado meta al que se desea llegar. Existen varios tipos de surtido los cuales se muestran a continuación:

Surtido diferenciado tiene características únicas en la zona concentrándose en pocas categorías que cubre con profundidad. Los productos ofrecidos en esta tienda llevan habitualmente la marca de la tienda y no pueden ser encontrados en otras, un ejemplo es The Body Shop, en donde se diferencian porque los productos que manejan solo ellos los tienen.

Enfocándonos a las tiendas de abarrotes, un surtido diferenciado podría ser el ofrecer productos de marca propia, o vender productos que ninguna tienda a su alrededor ofrezca.

Surtido competitivo; este tipo de surtido rivaliza principalmente en función de la cercanía con una oferta similar a la de sus competidores y sin mayor diferenciación. Tradicionalmente los minoristas llevaban surtidos competitivos hasta que la aparición de los supermercados de proximidad comenzó a alterar ese orden. La falta de diferenciación es el mayor peligro en este tipo de surtido.

Un surtido de conveniencia procura ahorrar tiempo a los clientes pero no tanto como ahorrar dinero. El surtido entonces es limitado, para cubrir urgencias con productos de alta rotación marcados como alto margen, complementados con algunos productos de impulso. La disposición de compra del cliente es salvar una urgencia haciendo una compra limitada en cantidad que no merece el tiempo de desplazarse hasta una tienda de precios bajos. Dentro de este tipo de surtido entran las tiendas de conveniencia.

Y por último el surtido oportunista el cual se construye sobre la base de negociaciones especiales con los fabricantes, todos los productos son comprados a menos del costo y ofrecidos a precios muy bajos, por lo general los productos que venden son de baja calidad ya que son productos que tienen alguna falla o inconsistencia y es por esto que el productor los vende debajo del costo.

Dentro del surtido oportunista entran las tiendas de descuento, algunos ejemplos son tiendas 3 B, Tiendas Neto y Waldos Mart.

La única diferenciación de este surtido es el precio sin ningún otro componente de servicio ni exhibición, ni garantía de que se repetirá la oferta de un determinado producto, pues fue conseguido como una oportunidad.

Servicios. Cada día los consumidores se enfrentan a una amplia gama de productos y servicios en donde pueden satisfacer fácilmente sus necesidades,

la pregunta es: ¿Qué los hace decidir entre una tienda u otra?

Es aquí en donde entra el servicio. Muchos tenderos olvidan que un producto no es más que una herramienta para resolver un problema del consumidor, la diferenciación viene en el servicio que se le ofrezca al consumidor al adquirir su producto. Es necesario ver más allá de los atributos que ofrecen los productos y servicios mediante la combinación de varios factores que pueden ayudar a establecer un servicio único y diferenciado a todos los demás.

En el terreno de la venta al detalle, son dos factores principales que se deben cuidar para mantener un buen servicio: Los atributos agregados y el personal.

Con **los atributos adicionales** actualmente los detallistas están desarrollando nuevas técnicas para seguir atrayendo a sus consumidores.

Lo que buscan los clientes es practicidad y comodidad, entre más opciones de servicios se le ofrezca al consumidor es más sencillo seguir atrayendo a los clientes.

Las tiendas de conveniencia han desarrollado facilidades de pagos como el teléfono, algunas tarjetas de crédito, pago de eventos y recargas telefónicas, entre otros. Aunado a esto reciben tarjetas de crédito y vales.

En este punto se crea un gran atraso por parte de las tienditas ya que no cuentan con estas facilidades.

El personal es uno de los puntos clave para la diferenciación de la empresa, cualquier cadena puede copiar las estrategias de otras cadenas, los procesos y hasta la visibilidad de la tienda, pero a la gente que conforma la empresa, nunca. Es por esto que el personal es el activo más importante de cualquier empresa.

Para los clientes, el personal es la cara de la empresa, el conocimiento de los productos le permite al personal asistir mejor a los clientes y la atención que reciban es lo que definirá en parte que los consumidores regresen a la tienda.

Un consumidor puede permitir equivocaciones por parte del personal pero nunca la indiferencia.

El nivel de servicio ofertado es una decisión que afecta el posicionamiento de la tienda y es por lo tanto uno de los determinantes del nivel de precios.

Clima de la tienda.

El clima de la tienda es una forma de comunicar a los consumidores lo que la tienda les puede ofrecer. Cada tienda muestra ambientaciones diferentes en

donde ya no es solo una tienda, es poder crear un entorno en donde el consumidor se sienta lo suficientemente cómodo y le dé confianza en adquirir lo que necesita. Cabe mencionar que el clima se debe desarrollar en torno al mercado meta al que va dirigida la tienda.

Una tienda agradable tiene más posibilidades de ser una tienda rentable. Es decir, un entorno que invite al cliente a permanecer en la tienda elevará las posibilidades de que compre.

7.3 PRECIO

El precio es una proporción de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio. Philip Kotler Fundamentos de Marketing P. 263

Enfocándonos en los detallistas, el precio es una señal inequívoca para los clientes, ya que los clientes pueden comparar fácilmente el precio de un mismo producto y esto crea una percepción directa de si la tienda es cara o no.

La política del precio se debe valorar en torno al posicionamiento, el mercado meta, el surtido de productos y la competencia,

Los minoristas saben que el precio es también el resultado de los productos que tienen un fuerte posicionamiento, ya que muchos segmentos de clientes llevan registros de precios de una cantidad limitada de productos cuyo nivel confirman periódicamente. Esto provoca presión sobre los precios de productos líderes, los cuales habitualmente están más registrados por los consumidores gracias a sus fuertes campañas de comunicación

Con los minoristas por lo general el precio se define basándose en el costo, debido a que la competencia ofrece los mismos productos, es difícil fijar precios más altos

7.4 PROMOCIONES

La promoción comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta a probarlo. Ésta engloba publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas.

Con la promoción se puede construir el posicionamiento de la tienda, o bien,

comunicar ofertas de la semana.

Cuando la tienda no triunfa en ninguna variable de la mezcla de mercadotecnia, es decir, no ofrece una buena ubicación, el producto no tiene un buen surtido y el servicio deja mucho que desear . La promoción de ofertas se convierte en la única herramienta de los minoristas, ya que genera una respuesta inmediata de compra.

Estos son algunos puntos que pueden ser de gran utilidad para los minoristas, pero como hacer llegar este tipo de información a los tenderos?

En el siguiente capítulo se muestran las instituciones que han creado planes de apoyo para las tiendas de abarrotes.

CAPÍTULO. 8 APOYO DE INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES

La Secretaría de Economía junto con EDM (Empresarios Detallistas de México) lanzaron un programa de apoyo para las tiendas de abarrotes en el que capacitan al dueño del negocio o le ayudan a reestructurar su tienda con el formato de negocio que crearon llamado Súper Ya.

Para poder entrar a este programa se necesitan los siguientes requisitos:

El empresario debe tener buenas referencias crediticias, acceso a información para realizar análisis histórico de ventas, abierto al cambio, trabajo en equipo, unidad familiar y buena actitud, por otro lado la tienda tiene que contar con una tienda de abarrotes o miscelánea con mínimo un año de antigüedad, espacio mínimo de 32 m², tener un fácil acceso y buena visibilidad

Fuente: www.edm.org.mx

Nacional Financiera (NAFINSA) tiene como objetivo impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, proporcionándoles acceso a productos de financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información.

Fuente: www.nafin.com

FUNDES MEXICO es una organización internacional privada que desarrolla proyectos en conjunto con las empresas, el gobierno y organismos de desarrollo para mejorar el acceso al mercado, la rentabilidad y la eficiencia de miles de PYMES en América Latina. En México realizaron un proyecto llamado Programa de Comercio Detallista. Este programa fue desarrollado con el fin de impulsar la competitividad en las tiendas de abarrotes. Se llevó a cabo en la zona norte del país en los estados de Michoacán, Sonora, Durango, Chihuahua, Estado de México y Chiapas. Y los resultados que obtuvieron fueron: un incremento en ventas del 32% y en clientes del 47%, se conservaron 2,432 empleos y se crearon 152 nuevos empleos.

Fuente: <http://www.fundes.org>

CEDEPEC (Centro para el Desarrollo del Pequeño Comerciante de Abarrotes) creado por Grupo CORVI³ es un proyecto el cual se fundamentó en la convicción que para llegar a transformarse en una empresa de gran nivel tienen que existir los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para que el pequeño sector empresarial del país logre sobrevivir a la competencia que cada vez es más agresiva por parte del comercio organizado. Por esto crearon un diplomado el cual contiene 26 módulos; este lo pueden tomar los clientes asociados a las empresas que están apoyando a la Cedepec y tiene un costo de \$450 pesos por todo el curso.

Existen varios programas ya sean gubernamentales y no gubernamentales creados para el desarrollo de las microempresas, pero haciendo una investigación con los tenderos en la Central de Abastos (principal mercado mayorista y minorista de productos de consumo en la Zona Metropolitana del Valle de México, considerado el centro comercial de mayor tamaño en América Latina y en el mundo en donde compran mercancía los dueños de las tiendas de abarrotes para abastecer su tienda) es que los tenderos ni siquiera están informados sobre la existencia de estos programas y la comunicación del apoyo a microempresas es casi nula.

En el programa de Súper Ya, la gente llega a presentar su propuesta para que la apoyen y no reciben respuesta alguna, es difícil poder comunicarse con ellos.

En los programas de NAFINSA , las debilidades que se encontraron fueron; falta de propaganda de sus programas, los cuales la mayor parte son anunciados por Internet aunado a que todavía hay un gran número de tenderos que no usan Internet.

³Empresa líder en México en distribución de abarrotes y productos complementarios al mayoreo, medio mayoreo y detalle.

El problema con FUNDES México fue que el programa que lanzaron de apoyo a las tiendas de abarrotes fue una prueba piloto y no siguió con planes de expansión.

Y por último CEDEPEC cae en lo mismo que NAFINSA y Súper Ya, falta de comunicación a los tenderos.

CAPÍTULO 9. PROPUESTA

Debido a la gran competencia que están enfrentando las tiendas de abarrotes con las tiendas de conveniencia, entre ellas OXXO de Coca-Cola Femsa y Bodega Aurrera Express de Grupo Wal-Mart, la propuesta es modernizar al canal tradicional mediante un modelo de negocio que se adapte a las nuevas tendencias del consumidor y al mismo tiempo crear una asociación de tenderos que proteja y represente a este canal. Esta asociación será el medio de comunicación entre los tenderos, las instituciones gubernamentales y cualquier asociación o institución que tenga algún interés en común con las tiendas de abarrotes.

Es importante mencionar que actualmente existen asociaciones como la ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Conveniencia y Autoservicios) para las tiendas de conveniencia y la ANAM (Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas) para el canal de mayoristas quienes son los principales proveedores de las tiendas de abarrotes.

Estas asociaciones fueron creadas especialmente para representar y proteger los intereses de los asociados pero lo más importante es que promueven el desarrollo de las empresas que integran la asociación.

En el caso de las tiendas de abarrotes existen apoyos de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, pero no hay ningún organismo que las represente y proteja como tal, es por este motivo que es creada la propuesta de la asociación de tenderos.

La asociación que se propone estará conformada por los tenderos, y los líderes serán quienes tengan mayor número de tiendas de abarrotes. Para darle una dirección adecuada a esta asociación y que tome fuerza suficiente, se apoyará de un organismo externo, en este caso ConMéxico sería la asociación que los apoyaría ya que este organismo surgió para promover el bienestar del consumidor, establecer y desarrollar vínculos con el comercio y los proveedores que fortalezcan a la industria de productos de consumo y, así, contribuir al desarrollo económico y social del país.

La misión de la asociación de tenderos es modernizar al canal tradicional y la visión es ser el organismo con las mejores estrategias de valor para las tiendas de abarrotes. El objetivo es fortalecer al canal tradicional desarrollando sus áreas de oportunidad y mejorando sus fortalezas.

Los beneficios que se buscan obtener son los siguientes:

- Conocimiento del entorno macro y microeconómico de México.
- Fortalecimiento de las principales áreas de oportunidad como recursos humanos en donde puedan contar con capacitación del personal, planeación de incentivos y objetivos que se deseen alcanzar.
- En la parte financiera que va de la mano con la parte de contabilidad, poder entender y prepararse para las reformas fiscales que cada año van cambiando.
- Capacitación para que desarrollen planes estratégicos, en donde se fomenten planes de desarrollo, misión y visión de la empresa, planes operativos en donde sistematicen la forma de operar el negocio y con esto optimizar el manejo de sus inventarios.

Con las nuevas tendencias de compra que se han adquirido de cadenas extranjeras, el comercio minorista está sufriendo un proceso de transformación profundo. De ser simples distribuidores que no precisaban más que conocer las marcas más promocionadas y asegurarse de tenerlas en exhibición, han pasado a comprender el comportamiento de compra del consumidor que no responde necesariamente a los mandatos de la industria, este tipo de comercio debe de tener mayor orientación al consumidor.

En las tiendas, se propone desarrollar un modelo de negocio totalmente diferente y original que cumpla con las tendencias que se están desarrollando actualmente en el mercado mexicano (hard discounts y conveniencia). Este modelo se enfocará a las necesidades del consumidor para no caer en una miopía de marketing en donde el producto que ahora se concentra en el cliente, estará diseñado para cubrir las necesidades de compra de los consumidores.

Por lo tanto se propone una tiendita que implemente la venta a granel en donde

el cliente tendrá la opción de comprar para lo que le alcance, de esta forma las tienditas tendrán un modelo totalmente diferente y original a todos los demás. El cliente quedará satisfecho por comprar lo que necesita y el dueño de la tienda obtendrá mayor margen de utilidad.



En la parte de comunicación, algo que distingue a las tiendas de abarrotes es su colorido y la mezcla de sus carteles, esto se vuelve una fortaleza, en donde pueden anunciar los nuevos productos y sus ofertas a los clientes, de igual manera, el encargado de la tienda deberá informarles sobre los productos y promociones que se están ofreciendo ya sea a través de una pagina web o bien en la misma tienda.

El beneficio que tendrán los consumidores por comprar en estas tiendas será ahorro de tiempo y dinero ya que las tiendas de abarrotes generalmente son pequeñas y los productos que necesitan los clientes prácticamente están a la mano, por lo tanto el cliente puede adquirir lo que necesita sin tener que pasar tanto tiempo en la tienda, en la parte de dinero, el cliente solo adquirirá lo que necesita en consecuencia gastará menos.

Y por último en la parte de conveniencia, este tipo de tienditas desarrollarán un

modelo de entrega a domicilio. Por lo general los consumidores de estas tienditas son las personas que viven cerca de ellas, por lo tanto se podría entregar ya sea llevando el producto a pie o en bicicleta ya que las distancias de donde viven los clientes son cortas, por lo tanto es un valor agregado que pueden ofrecer las tiendas de abarrotes sin tener que invertir mucho.

En este nuevo modelo, se explotará una ventaja competitiva que ninguna otra tienda de conveniencia tiene, la cual es la proximidad emocional y el sentimiento de comunidad que resultan con el dueño y el consumidor, creando un vínculo de confianza y fidelidad más fuerte que en las tiendas de conveniencia.

Esto se logrará a través de una atención totalmente personalizada, la gente que esté al frente de la tienda debe ser un estratega que conozca perfectamente a sus clientes, sus gustos, costumbres, estilo de vida, entre otras cosas, para esto es conveniente adaptar sistemas de CRM (Customer Relationship Management) en donde el sistema arroje información sobre frecuencia de compra, productos que usualmente adquieren sus consumidores, gasto promedio, entre otras cosas. De esta forma se podrán lanzar ofertas y promociones mucho más atractivas en donde puedan involucrar al consumidor. Es decir, apuntar a una estrategia de marketing de relaciones la cual se basa en una relación estrecha y personalizada con los clientes.

Esta ventaja se convertirá en el ADN de este modelo de tiendas, en donde estas tiendas no serán solo para adquirir lo que el cliente necesita, serán para establecer una relación lo suficientemente fuerte de confianza y comodidad en donde el cliente no se sentirá como uno más, se sentirá como alguien especial y único para la tienda, de esta manera, se logrará tener una fidelización del cliente con el lugar de compra.

CONCLUSIONES

Actualmente vivimos en un mundo globalizado en donde no solo competimos con la gente de nuestro país, competimos contra el mundo entero.

Las tiendas de abarrotes se vuelven competencia de grandes cadenas como OXXO y Bodega Aurrera en donde se ven desarmadas frente a estos gigantes. Estas cadenas (OXXO, Aurrera, 7Eleven, entre otras) tienen la posibilidad de negociar con los distribuidores principales lo cual las lleva a conseguir mejores precios que una tiendita, aunado a esto han desarrollado fuertes estrategias de precios e importantes inversiones en nuevas tecnologías, lo que implica costos más agresivos.

Si bien todas las inversiones se realizan con el objetivo de disminuir costos para mejorar el margen , al ofrecer precios más competitivos y ofrecer valor al público, el peligro reside en que estas mismas inversiones significan mayores gastos, lo que pone en peligro la rentabilidad del minorista ya que una tienda de abarrotes donde el dueño es un padre de familia, no podría absorber costos tan elevados, de igual manera le sería imposible negociar un mejor precio con los principales distribuidores de sus productos si solo es una tiendita.

En consecuencia la competencia es cada vez más intensa y los pequeños minoristas tradicionales que no actualizan su propuesta, ven desaparecer a sus clientes velozmente.

Es por eso que se propone crear una asociación en la que todos los tenderos tengan voz y voto para poder negociar con las grandes cadenas de distribución y se pueda reducir todo tipo de costos, de igual forma los tenderos podrán tener acceso a nuevas tecnologías y fuentes de información que les permitan desarrollarse y volverse competitivos

El canal tradicional de tiendas de abarrotes es un eslabón sumamente importante para los productores, ya que son el principal canal de distribución y

sin las tiendas de abarrotes que están en cada esquina, sería imposible que los productores pudieran hacer llegar sus productos a tantos consumidores.

La diversificación de las cadenas de distribución crea una competencia sana y justa para todos, desde los productores, no les conviene que se monopolicen sus distribuidores y que toda su distribución quede a expensas de una empresa, caso Wal-Mart, que actualmente es el cliente más importante para muchos productores, en donde se deben acoplar a las reglas que Wal-Mart impone, de no ser así Wal-Mart tiene el poder de dejar de distribuir su producto.

En cambio si se sigue la línea de diversificación de distribución como es el caso de las tiendas de abarrotes y se les empieza a apoyar, este eslabón de la cadena terminaría favoreciendo a la sociedad, es decir; si las tiendas de abarrotes se vuelven competitivas, los procesos de abastecimiento y manejo de las mismas se eficientarán, seguido de esto se reducirán costos en toda la cadena, de tal forma que los consumidores más pobres podrán comprar más barato por lo tanto se elevará su ingreso real, porque el mismo peso les alcanzará para más productos.

Como alumna, con el conocimiento que he tenido la oportunidad de ir adquiriendo a lo largo de mi vida y de mi carrera me veo obligada a retribuir con este proyecto a la sociedad con la que convivo, a los microempresarios que son parte de nuestro país que luchan por mejorar, a esas personas que tienen las ganas de seguir adelante.

Es por este motivo que se desarrolló esta tesis, por esa gente que día a día con el sudor de su frente, sigue mirando hacia adelante, con la voluntad de seguir creciendo para poder aportar algo mejor para su familia.

Por un México más fuerte en donde el tendero salga adelante a pesar de los astutos y preparados competidores, con el esfuerzo de todos, luchando por un mismo objetivo, mejorando cada día para modernizar al canal tradicional.

Es tiempo de abrir los ojos, de ser proactivo, porque no somos sombras, porque como lo leí en el libro de Denisse Dresser “El país de uno”, México es un país con un modelo de negocios llamado capitalismo de cuates, en donde el poder, se va ganando a base de relaciones en donde en vez de tener una competencia justa que es lo que se está buscando, al final a las PYMES les ponen cada vez más trabas para seguir creciendo, pero se puede, siempre que nos unamos, que la gente despierte que se entere de lo que está pasando en su país para que pueda reaccionar a tiempo.

Por un país mejor, por una mejor calidad de vida en donde desarrollemos la competitividad, tanto que nuestras PYMES empiecen a ser competitivas frente a empresas extranjeras multinacionales.

Como mencionó Gengis Kan “Una flecha sola puede ser rota fácilmente pero muchas flechas son indestructibles”.

Apoyemos a nuestros pequeños empresarios que gran parte de ellos son los que forman la economía del país.

BIBLIOGRAFÍA

Abud, R. & Gonzales, L. (2009). *Programa de Comercio Detallista*. Recuperado el 27 de junio, 2013 de www.fundes.org

Bocanegra C & Vázquez M. (2003). Modernización en el comercio detallista. *Revista de Información y Análisis*, 2 (23). Recuperado el 23 de junio, 2013 de www.inegi.gob

CONEVAL Medición de Pobreza 2012, Recuperado el 23 Agosto 2013 de <http://web.coneval.gob.mx>

Counrad, E. *Tendencias del Consumidor Mexicano*. Recuperado el 10 de enero, 2014 de www.mktglobal.iteso.mx

Douglas, J. & Ring, G. (2011). *Retail Managment Claves de estrategia y la gestión minorista*. Buenos Aires, Argentina: Bibliografika.

Esteban, F. (2013). Las tiendas de conveniencia como amenaza. *Revista así es esto del abarroto*. 10(56) 6-7

Ficker, S. (2012). *La economía Mexicana 1519-2010*. México: CM

INEGI (2013) Ocupación Poblacional. Recuperado el 30 de junio, 2013 de www.inegi.org.mx

INEGI. (2009). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Fuente Carpeta Nacional de Comercio. Recuperado el 14 julio, 2013 de www.inegi.org.mx

Kotler P & Armstrong G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (Octava Edición) Estado de México: Pearson.

Margaona, E. (2010). *El Bicentenario del comercio en México*. Recuperado el 25 de agosto, 2013 de www.antad.net

Marganoa, E (2005). *El pochteca moderno*. Recuperado el 25 de septiembre, 2013 de www.antad.net

Ponce, O. (2014, Febrero). Tecnología, estrategia, mercadotecnia y publicidad. *Mi negocio abarrotero* (201), 6-9.

Ponce, O. (2014, Enero). Oportunidad de Crecimiento de Tienditas y Changarros. *Revista Así es esto del Abarrote* (202),10-11.

Sánchez, E. (12 de Julio 2012) Tiendas Neto Gigante vende en 480 mdp Tiendas Súper Precio. *El Economista*. p.5.

Secretaría de Economía. (Diciembre, 2013). *El sector de tiendas departamentales y autoservicios en México*. Recuperado el 24 de agosto, 2013 de <http://www.profeco.gob.mx>

Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (Agosto, 2009). “Época prehispánica”. Recuperado el 25 de septiembre, 2013 de <http://www.aduanas.gob.mx>

Schiffman, L. & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson.

Tiendas Tres B. (2013). “*Nuestra tiendas*”. (Mayo 2013). Recuperado de <http://www.tiendas3b.com/stores>

Vargas, M. (Julio 11, 2013). *Highlight Canales*. Recuperado el 15 de diciembre, 2013 en www.kantarwoldpanel.com.mx

Zabludovsky, J. (2013) El detalle de la venta en los changarros. *Revista Pulso*, 35 (2), 7-10.