INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION PUBLICA Y POLITICA PUBLICA

TECNOLÓGICO DE MONTERREY

PLANEACION ESTRATEGICA Y PROSPECTIVA SOBRE TIENDAS DE CONVENIENCIA Y EL FUTURO DE LA DISTRIBUCION EN MEXICO

TESINA INVESTIGACION APLICADA

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN PROSPECTIVA ESTRATEGICA

POR:

ADRIAN TREVIÑO NOGUEIRA

MONTERREY, N. L. MAYO 2008

INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION PUBLICA Y POLITICA PUBLICA

TECNOLÓGICO DE MONTERREY

PLANEACION ESTRATEGICA Y PROSPECTIVA SOBRE TIENDAS DE CONVENIENCIA Y EL FUTURO DE LA DISTRIBUCION EN MEXICO

TESINA INVESTIGACION APLICADA

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN PROSPECTIVA ESTRATEGICA

POR:

ADRIAN TREVIÑO NOGUEIRA

MONTERREY, N. L. MAYO 2008

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION
PUBLICA Y POLITICA PUBLICA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PROSPECTIVA SOBRE TIENDAS DE CONVENIENCIA Y EL FUTURO DE LA DISTRIBUCIÓN EN MÉXICO.

TESINA INVESTIGACIÓN APLICADA

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:

MAESTRO EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

POR:

Adrián Treviño Nogueira

MONTERREY, N.L. MAYO DE 2008

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION PUBLICA Y POLITICA PUBLICA

Los miembros del comité de tesina recomendamos que el presente proyecto de tesina presentado por Lic. Adrián Treviño Nogueira sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de:

MAESTRO EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Comité de Tesis:

Dr. Guillermo Gándara Fierro
Asesor

Lic. Abel Hibert Sánchez
Sinodal

Ing. Armando Quintanilla Casas
Sinodal

Dra. Teresa Almaguer Salazar
Directora Académica de la EGAP

Mayo, 2008

Mayo 2008

A mi abuela, que me enseña como se debe de vivir la vida.

A Mamá y Papá, por todo su apoyo, cariño y dedicación.

A mi Hermano, por siempre estar ahí.

A Lucía, por ser parte esencial de mi vida.

Al Ing. Quintanilla y Diana, por esta gran oportunidad.

A todos mis queridos amigos.

Me preocupa el futuro, pues

es el presente que viviré.

Índice

Resumen.....6
Introducción.....7
Descripción del Proyecto de Tesis.
Objetivos de la Investigación.....8

Capítulo I. Marco Conceptual.
1.1 La Planeación en el proceso administrativo.....10
1.2 La Planeación y la Prospectiva Estratégica para la toma de decisiones.....12

Capítulo II. Panorama general de la distribución en México.
2.1 Origen y evolución de la distribución.....13
2.2 El sector de la distribución en la actualidad.....15
2.3 Las canales de distribución en México.....16
2.4 Competencias del sector de la distribución en México.....18
2.5 Las tiendas de conveniencia y los nuevos formatos de distribución 23
2.5.1 Análisis histórico de la industria de tiendas de conveniencia.....27
2.5.2 Competencia de la industria.....28
2.5.3 Posicionamiento en la industria.....29

Capítulo III. Metodología de aplicación.
3.1 Criterios de Selección.....31
3.2 Modelos Prospectivos.....32
3.2.1 Delphi.....32
3.2.2 FODAP.....36

Capítulo IV. Análisis Prospectivo y Estructural de las tiendas de conveniencia en México.
4.1 Resultados FODAP.....39
4.2 Análisis Estructural
4.2.1 Identificación y localización de la variables del sistema.....43
4.2.2 Análisis de la interacción de las variables.....46
4.2.3 Búsqueda de las variables clave a través del MICMAC.....48
4.4 Análisis de las variables estratégicas.....52
4.4 Líneas de acción.....67

Conclusiones Finales..... 71
Referencias Bibliográficas.....76
Anexos.....80

Resumen.

En tiempos de cambios, constante evolución y una gran competencia en el mercado tradicional, la planeación estratégica ayuda a las organizaciones a plantear o replantear lo que hasta el momento ha hecho y la forma en cómo lo han venido haciendo. Es por eso que se propone al análisis prospectivo como herramienta para detectar los principales problemas y las variables clave para localizar los procesos que lleven a las organizaciones a ser más competitivas.

El presente trabajo de investigación propone una visión exploratoria sobre las variables estratégicas que explican el comportamiento para la industria de tiendas de conveniencia en México. De manera específica, se plantea definir el mercado actual, detectar los retos y oportunidades del sector, para con esto definir las variables estrategias de planeación y poder conocer la relación directa e indirecta con las demás variables de la industria en general.

El análisis inicia a partir de una investigación documental mediante la consulta de fuentes secundarias, para después ser completado con el diseño y aplicación de herramientas de prospectiva que involucra la consulta a expertos en el tema de estudio, además de la metodología del análisis estructural para la obtención de las variables estratégicas del sistema. Utilizando las herramientas prospectivas se creará un documento de planeación aplicados a las tiendas de conveniencia, que permitan establecer los criterios para comprender el comportamiento de la industria en del mercado mexicano y cuáles podrían ser las variables que determinen su crecimiento.

Sin querer ser un trabajo de investigación que quiera cambiar las perspectivas que se tienen hoy en día sobre el canal de distribución, se espera que la tesis logre un mejor entendimiento de la evolución y planeación de la industria, realizar un análisis exploratorio basado en una metodología que sirva para la planeación estratégica del sector en general.

Destaca, por un lado, el crecimiento acelerado de la industria en general y por otro, la consolidación de las tiendas de conveniencias sobre otros canales de distribución. Existen amenazas para su crecimiento como el comercio informal, la inseguridad, la cultura, las costumbres y la creación de nuevos competidores que pudieran llegar a impedir la evolución de la industria en un corto y mediano plazo. Por otro lado la disponibilidad de producto, la ubicación geográfica, la estandarización de productos, los servicios diversos, apertura las 24 horas del día entre otros, son los factores que pudieran seguir influyendo en las preferencias del cliente y su desarrollo.

Definitivamente existen variables que por su relación con las demás del sistema tienen un mayor impacto sobre el sector a un mediano y largo plazo, en este caso se debe de considerar al cambio de la pirámide poblacional, la migración, a la apertura comercial, al entorno macroeconómico y al poder adquisitivo como parte de las variables estratégicas que pudieran afectar al desarrollo de la industria de tiendas de conveniencia.

Introducción.

La fuerte presión de los consumidores por obtener mayor calidad en el servicio, precios accesibles y disponibilidad del producto, ha obligado a los distribuidores, vendedores y productores alcanzar mejores y nuevas formas de eficientizar costos, tiempos de operación y ofrecer nuevos canales de distribución que se adapten a las necesidades de nuevos clientes. Si bien es cierto, cada vez es más complicado competir en el mercado en base a costos, los canales de distribución son los que generan fuertes ventajas competitivas para pequeñas y grandes empresas. Los canales de distribución responden ante las necesidades críticas del negocio, las cuales incluyen tanto el flujo de materiales como de información y de capital. El mayor beneficio de contar con un eficiente canal de distribución, además de ofrecer la posibilidad de mejorar costos, es poder obtener como mayor virtud la disponibilidad del producto en el lugar y momento justo en el que se requiere; clave del éxito de las tiendas de conveniencia.

A mediados de los noventas las organizaciones de todo el mundo comenzaron a encarar los conceptos y estrategias de logística y administración de la cadena de suministro para adaptarse a nuevas formas que surgían en el mercado. Mediante la correcta administración de la cadena de suministro se buscaba generar una significativa satisfacción del cliente.

Junto a la plena satisfacción del cliente surgió un impulso por incorporar nuevos formatos de negocio y distribución como lo son las tiendas de conveniencia, las tiendas de descuento y los supermercados. Así mismo cada una de ellas representa la medula central estratégica de ciertas empresas del sector para poder impulsar sus productos en el mercado lo más cercano posible al cliente. Destacando por su rápido crecimiento en ventas en los últimos siete años y amplia aceptación social las tiendas de conveniencia. Como parte de las estrategias de penetración de mercado nace lo que ahora conocemos como las tiendas de conveniencia, siendo la principal estrategia de distribución de artículos de consumo y al mismo tiempo convirtiéndose en un gran centro de distribución nacional.

Las tiendas de la esquina habían sido por mucho tiempo, el canal de distribución preferido de millones de mexicanos para adquirir de forma rápida y de manera accesible los artículos indispensables para su consumo diario. En los últimos siete años, sin embargo, este antiguo canal de distribución ha tenido que asimilar el concepto de las tiendas de conveniencia, y en muchos casos cediendo hasta su propio espacio. Los mexicanos compran cada vez más en tiendas de conveniencia lo que está provocando que esas cadenas se conviertan en uno de los negocios más dinámicos del país, que se reflejan en los 1.600 millones de pesos por unidad de negocio que actualmente se están generando. (FEMSA, 2007)

Más que ser un símbolo de un cambio demográfico, el éxito de las tiendas de conveniencia surge simplemente de una inversión agresiva en un concepto que antes no se había probado. En promedio, las ventas de las tiendas de conveniencia crecieron 18% en el año 2006, mientras que las de los supermercados aumentaron solo el 5%. (ANTAD, 2007)

Pero lo relevante en el negocio de las tiendas de conveniencia no es lo que ya se hizo, que no es menor, sino lo que viene en los próximos años. Se han convertido en un competidor dominante del sector, no sólo por el fuerte posicionamiento en el mercado, sino también por sus ventajas competitivas en la negociación de precios, costos, calidad y financiamiento con proveedores; factores de éxito indispensables para el negocio de las comercializadoras del país.

La pionera en México es 7-Eleven, que llegó en 1976 con un formato probado en Estados Unidos. Para mayo del 2007 operaba 591 tiendas que le generan ingresos cercanos a 600 millones de dólares. (7ELEVEN, 2005). Durante el año 2007 el líder del sector fue OXXO, una filial de la empresa Fomento Económico Mexicano, con sede en Monterrey.

La red de establecimientos OXXO, división comercio de FEMSA, finalizó el año 2007 con 5,235 establecimientos comerciales de pequeño formato y crece a un ritmo de 700 establecimientos adicionales cada año, las ventas-mismas tiendas crecieron en promedio 3.4% en el año; puede ser considerado como un argumento muy poderoso de comercialización para el presente y futuro. (FEMSA, 2007).

La red de tiendas de conveniencia se ha convertido en un gran canal de distribución geográfica, en conjunto con diversos servicios y negocios para el futuro. Por la importancia del sector, las tendencias y las estrategias de las organizaciones el presente documento de investigación pretende crear una base estratégica para entender el desarrollo y evolución que, hasta ahora, han tenido los canales de distribución con sede en México.

Ante estos cambios en la dinámica de la industria y su relación con los cambios sociodemográficos es fundamental crear un documento que sirva como un plan estratégico de planeación para la administración del canal de distribución de las tiendas de conveniencia.

Objetivos de la Investigación.

Mediante la exploración del mercado de la distribución en México, tomando en cuenta sus tendencias y situación actual, se pretende identificar las variables clave que generan los cambios en la industria y que sirvan como base para la planeación estratégica de la industria de las tienda de conveniencia en México. A través de la investigación se busca conocer específicamente:

- Las variables del sistema que definen el comportamiento de la industria actual de la distribución en México.
- Los factores de éxito de las tiendas de conveniencia para su crecimiento, y al mismo tiempo definir las principales amenazas para su desarrollo, en el marco del mercado mexicano.
- La representación exhaustiva del medio ambiente o sistema que rodea a las tiendas de conveniencia del país.
- Reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales, para el fortalecimiento de la planeación estratégica y la toma de decisiones para el posicionamiento de la industria.

Mediante la investigación y análisis cualitativo del sector, sobre el desarrollo de los canales de distribución en un periodo de tiempo entre el año 2000 - 2007, se definen las variables estratégicas que marcan la pauta del comportamiento de la industria en general y de como las tiendas de conveniencia se han convertido en parte fundamental para la comercialización de productos. El análisis del entorno económico y sociopolítico nacional e internacional en el marco de la reflexión prospectiva y estratégica, forma parte de la información cuantitativa de la investigación, lo que constituye una herramienta para poder anticiparse al desarrollo de los canales de distribución y poder influir en los cambios que puedan afectar la toma de decisiones.

Mediante la utilización de herramientas de prospectiva: Delphi, FODA y Análisis Estructural se detecta los problemas, factores de éxito y amenazas en que las tiendas de conveniencia estarán inmersas a mediano y largo plazo, en el contexto del territorio nacional.

A partir del análisis de la información cuantitativa, que han caracterizado a los centros de distribución desde sus inicios y observando su comportamiento a través los últimos siete años, se determina los principales retos que se pudieran presentar en el presente y en años consecuentes. La obtención de información se realiza a través de entrevistas con expertos y consulta de base de datos disponibles.

La tesis está dividida en cuatro capítulos: El primero define el marco teórico de la investigación, sus alcances y el contexto general. El segundo capítulo define las características de los diferentes centros de distribución, su evolución y como las tiendas de conveniencias han logrado el impacto tan marcado a lo largo de los últimos siete años. El tercero contiene el proceso y metodología de las técnicas seleccionadas para el análisis prospectivo, con la finalidad de poder rectificar la información previamente obtenida y encontrar las variables que afectan directamente al sector. Y para finalizar el cuarto capítulo que incluye el análisis de información del resultado obtenido con las herramientas de prospectiva FODA y Delphi, como del estudio cuantitativo y cualitativo del sector mediante la utilización del análisis estructural.

Capítulo 1 – Marco conceptual.

El diseño de toda estrategia empresarial debe sustentarse en un sólido ejercicio de planeación. La planeación, es la primera fase del proceso administrativo, tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad. Por otro lado, la estrategia, es la forma por la cual se canalizan los esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas, para satisfacer mejor a sus clientes. (Thompson *et al*, 2006)

De acuerdo a lo anterior podemos definir la Planeación Estratégica: como el conjunto de acciones que en el presente toman los decisores, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo. (Thompson *et al*, 2006).

Mediante la investigación y análisis cualitativo del sector, sobre el desarrollo de los canales de distribución en un periodo de tiempo entre el año 2000 - 2007, se definen las variables estratégicas que marcan la pauta del comportamiento de la industria en general y de como las tiendas de conveniencia se han convertido en parte fundamental para la comercialización de productos. El análisis del entorno económico y sociopolítico nacional e internacional en el marco de la reflexión prospectiva y estratégica, forma parte de la información cuantitativa de la investigación, lo que constituye una herramienta para poder anticiparse al desarrollo de los canales de distribución y poder influir en los cambios que puedan afectar la toma de decisiones.

Mediante la utilización de herramientas de prospectiva: Delphi, FODA y Análisis Estructural se detecta los problemas, factores de éxito y amenazas en que las tiendas de conveniencia estarán inmersas a mediano y largo plazo, en el contexto del territorio nacional.

A partir del análisis de la información cuantitativa, que han caracterizado a los centros de distribución desde sus inicios y observando su comportamiento a través los últimos siete años, se determina los principales retos que se pudieran presentar en el presente y en años consecuentes. La obtención de información se realiza a través de entrevistas con expertos y consulta de base de datos disponibles.

La tesis está dividida en cuatro capítulos: El primero define el marco teórico de la investigación, sus alcances y el contexto general. El segundo capítulo define las características de los diferentes centros de distribución, su evolución y como las tiendas de conveniencias han logrado el impacto tan marcado a lo largo de los últimos siete años. El tercero contiene el proceso y metodología de las técnicas seleccionadas para el análisis prospectivo, con la finalidad de poder rectificar la información previamente obtenida y encontrar las variables que afectan directamente al sector. Y para finalizar el cuarto capítulo que incluye el análisis de información del resultado obtenido con las herramientas de prospectiva FODA y Delphi, como del estudio cuantitativo y cualitativo del sector mediante la utilización del análisis estructural.

Capítulo I - Marco conceptual.

El diseño de toda estrategia empresarial debe sustentarse en un sólido ejercicio de planeación. La planeación, es la primera fase del proceso administrativo, tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad. Por otro lado, la estrategia, es la forma por la cual se canalizan los esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas, para satisfacer mejor a sus clientes. (Thompson *et al,* 2006)

De acuerdo a lo anterior podemos definir la Planeación Estratégica: como el conjunto de acciones que en el presente toman los decisores, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo. (Thompson *etal,* 2006).

Resulta indispensable poder aunar en lo anterior, establecer los criterios y alcances de lo que se considera como plan estratégico para poder alcanzar los diferentes objetivos de la investigación.

1.1 La Planeación en el proceso administrativo.

Toda evolución tiene un comienzo y la planeación definitivamente no es la excepción. Desde tiempos en donde los romanos dominaban las tierras del mundo, se formularon estrategias, analizaron los factores del medio ambiente que pudieran significar una amenaza al desarrollo de su nación y pudiendo compararlos con sus propios recursos para definir las tácticas, proyectos y pasos necesarios para seguir.

Para la década de los sesentas, Igor Ansoff identifica la aparición de la Planeación Estratégica, asociada a los cambios y capacidades estratégicas de las empresas. Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación generalizada, un estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercancías de bajo costo y alta calidad, procedentes principalmente de Japón, empezaron a invadir el mundo entero, apoderándose principalmente de las industrias del acero y automotriz. Aunado a esto, las empresas del mundo en general, vivían una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, servicios de salud y administración en general (Hitt *et al*, 2006). Estos hechos hicieron necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables a las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos. A partir de entonces, fue necesario que toda empresa diseñara planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, dependiendo su amplitud y magnitud.

Al mismo tiempo de esta evolución en el pensamiento administrativo de las empresas surgen numerosos autores que contemplan a la planeación como parte importante de la organización con diferentes pensamientos y filosofías, a continuación se presentan algunas de ellas.

La planeación es el proceso mediante el cual se intenta aumentar la probabilidad de resultados futuros deseados por encima de la probabilidad de su ocurrencia al azar (Giegold, 1982). Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los directores o gerentes quieren para sus organizaciones.

La planeación en general, se encuentra como pionera de las cuatro etapas que conforman el proceso administrativo; es decir, "la planeación es como una locomotora que arrastra al tren de las actividades de la empresa: organización, dirección y control. La planeación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos" (Stoner *et al*, 1996).

En lar organizaciones, la planeación es el proceso de establecer metas u objetivos y establecer los medios para alcanzarlos. "Sin planes, los directores no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos

debidamente. Sin un plan, los directivos y sus seguidores no tienen posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se debían retirar del camino" (Stoner *et al*, 1996).

La planeación estratégica es, por definición: "el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado". La expresión Planificación Estratégica se caracteriza fundamentalmente por ayudar a facilitar la toma de decisiones en las organizaciones, por un decidor, que se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía), mediano plazo (planes estratégicos) y corto plazo (planes operativos). (Hitt *et al*, 2006).

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, más bien engloba un conjunto de hechos en el presente para el desarrollo de las organizaciones. La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto ni las compras de material, instalaciones o mano de obra, más bien debe ser una herramienta flexible para aprovechar el conocimiento del medio ambiente de la organización e ir diversificando sus operaciones.

La planeación estratégica exige cuatro fases: formulación de objetivos; análisis de las fortalezas y limitaciones, análisis del entorno y por último la formulación de alternativas estratégicas. De aquí la importancia del proyecto de investigación, pues tiene como finalidad servir como base para la formulación de objetivos y estrategias de planeación para cualquier sistema u organización. Hacer un análisis de las fortalezas y limitaciones del sector implica: (Malhotra, 1997).

- Análisis de los recursos de la industria y sector.
- Análisis de la estructura, sus aspectos positivos y negativos.
- Evaluación del desempeño actual del sector, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

Una vez definido los límites al interior del sector, el siguiente paso para poder tener en conjunto, un esquema completo de planeación estratégica es necesario poder obtener un estudio del entorno (Hitt *et al*, 2006).

Esto implica:

- Definir los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural del sector, para poder establecer la base para el estudio en cuestión.
- Estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas, de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.
- Expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores.

La investigación va dirigida a que sirva como base para una eficiente administración, dirección y control de las actividades que se realicen hacia el interior y exterior de una organización dedicada a la industria de las tiendas de conveniencia en México.

1.2 La Planeación y la Prospectiva Estratégica para la toma de decisiones.

Se consideran las herramientas de la prospectiva estratégica como base para el análisis y estudio de datos histórico obtenidos del sector sin llegar a ser el fin último de la investigación. Por lo que a continuación se hace una reseña de las consideraciones principales sobre como elegir las herramientas de prospectiva, su función y en que parte del proyecto se aplica su metodología.

La previsión construye un futuro a imagen del pasado, en cambio el análisis prospectivo apuesta por un futuro diferente del pasado, debido a que los problemas cambian con mayor rapidez de lo que el hombre se tarda en resolverlos, y prever estos cambios es más importante que hallar soluciones a problemas pasados. El análisis prospectivo no contempla el futuro como una línea única en la prolongación del pasado, si no más bien: "el futuro debe de ser múltiple e indeterminado" (Godet, 1995)

La prospectiva, "se centra sobre ¿Qué puede ocurrir? Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer?, para plantearse las otras dos cuestiones: ¿Qué voy a hacer yo? y ¿Cómo voy a hacerlo? "(Godet, 1995). De ahí se deduce la relación que existe entre la prospectiva y la estrategia.

El estudio prospectivo se puede realizar por medio de diferentes métodos, entre los que se encuentra el análisis estructural, el cual tiene como objetivo principal encontrar las variables clave por medio del método MICMAC (Matriz de impactos cruzados). Herramienta de prospectiva que puede ser alimentada de información por otras herramientas que utiliza la prospectiva para definir las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de un sistema por medio del FODA y la consulta de expertos por medio de la metodología Delphi.

Con esta metodología se pueden estudiar las relaciones existentes e identificar las variables esenciales del sistema. Como parte de la reflexión del análisis estructural se puede encontrar: el análisis sobre su propio sistema; evaluar decisiones estratégicas; formar parte de un análisis para facilitar la comunicación y reflexión de un grupo; investigación de las variables que deben considerarse como base para la reflexión sobre la evolución de la industria.

Con esto, la planeación estratégica es vista en conjunto que proporciona un mecanismo para coordinar las partes relacionadas entre sí, evitando que cada una de las partes deba sacrificar sus objetivos en función del objetivo general del sistema, lo cual permite la tensión sobre los asuntos principales, y que son relevantes para su existencia.

Capítulo II. Panorama general de la distribución.

Como parte inicial del presente trabajo de investigación se muestra el panorama general de los formatos de distribución y sus tendencias globales mediante un análisis cuantitativo y cualitativo, de los orígenes, evolución y actualidad; en un panorama general, para después ubicarlo bajo un enfoque nacional. Definido el contexto y ambiente en el que se desenvuelven las tiendas de conveniencia dentro de los canales de distribución en México, se hace un análisis de los principales factores que definen el comportamiento a través del tiempo sobre su evolución y crecimiento.

2.1 Origen y evolución de la distribución.

Los canales de distribución surgen de la demanda por atender mejor las necesidades del mercado. Sin embargo, los mercados y necesidades nunca paran de cambiar; por lo que los canales de distribución operan en un estado de cambio constante y se adaptan para enfrentar esos cambios. Desde su inicio, hasta su etapa actual, la evolución del pensamiento sobre los canales de distribución se puede dividir en cinco etapas (Pelton *et al*, 2000): Intercambio comercial, periodo institucional y orientación de ventas, era la de producción y prácticas de distribución, el concepto de la distribución y la era de la distribución de relaciones.

- Intercambio comercial.

La distribución comercial tiene sus orígenes desde que el hombre empieza a relacionarse con otras personas para intercambiar sus productos por otros. Una de las características principales de este sistema de comercio es básicamente que se trataba de un comercio nómada, en búsqueda de nuevos mercados y oportunidades. Para la edad media surgió el comercio sedentario, en donde además de comercializar sus productos, los comerciantes se volvían grandes políticos, obteniendo gran poder sobre la sociedad de la Edad Media. A mediados del siglo XX la distribución sufre grandes cambios causados principalmente por el fin de la II Guerra Mundial (Escrivá, 2005).

- Periodo institucional y orientación de ventas.

La escasez de materias primas y medios de producción eran la constante sobre la producción. Se trataba de vender todo lo que se fabricaba, el precio y la calidad del producto estaba impuesta por el productor y no por el mercado. Se caracteriza por la gran dificultad de abastecimiento debido a la escasa producción y competencia. Las necesidades básicas del consumidor estaban insatisfechas, no contaban con la libertad de compra sobre un producto, más bien se conformaban con aquel que tenían a su alcance y dentro de sus posibilidades. Los ámbitos de compra eran rígidos y tradicionales, el producto era de mala calidad y muy escasos, debido principalmente a que no se contaba con otras opciones en el mercado.

- La producción y prácticas de distribución.

Se observa un cambio radical para el desarrollo del comercio; se empieza a manifestar una creciente inversión en los medios de producción, buscando el desarrollo de nuevas tecnologías, utilizando nuevas formas de investigación y haciendo el cambio en el cual se fabrica el producto que el consumidor demanda, no el que el productor dispone. En ésta época se empieza a observar el incremento de la competencia en todos los sectores, por lo mismo, aparece la venta libre. Indudablemente el más beneficiado fue el consumidor, pues además de contar con mayor poder adquisitivo, estaba más informado sobre la variedad de productos debido a la promoción y nuevos mercados existentes, pero sin que se tenga aún la cultura por la calidad del producto.

- Nace el concepto de la distribución.

La gran competencia entre fabricantes a niveles internacionales, nacionales y regional, provocan la evolución del simple comerciante a empresario comercial. Aparece la distribución a gran escala con el agrupamiento de pequeños comerciantes y aplicando nuevas técnicas de desarrollo. Empieza a observarse una cultura más dedicada a la calidad del producto y el servicio al cliente. El producto en general tiene un cambio total, en donde existe una relación directa de la calidad y el precio del mismo, provocando que el ciclo de vida del producto sea cada vez más corto debido a los productos sustitutos que van apareciendo.

Con la aparición de los grandes almacenes el comercio evoluciona y modifica totalmente su rumbo. El principal cambio se manifiesta en el que la mercancía se acerque al comprador potencial, en donde el comprador pudiera tener la libertad y acceso al producto, haciendo que pierda mucho protagonismo la persona que funge como vendedor. Aparece el almacén popular, que se caracteriza por tener artículos de gran consumo y con una alta rotación mediante la exposición del producto que se pone al alcance de los clientes. Para el año de 1963 aparece el primer supermercado, el cual contribuye más aún a la pérdida de importancia del vendedor en la compra y al aumento de la importancia del producto para la venta en general. (Escrivá, 2005)

- Era de la distribución de relaciones.

Se observa un cambio radical en los hábitos de consumo de las personas, en donde cada vez más se busca poder tener un acceso más rápido de productos de calidad y de acuerdo a sus necesidades. Es inevitable poder seguir pensando que las grandes industrias pueden seguir ofreciendo los mismos productos, a precios que no vayan de acuerdo a la percepción del cliente y sin ningún sistema de calidad. La conveniencia crea un factor de demanda aún mayor, pues la distribución va más allá de una simple venta y constituye todo un proceso vivencial en sus diferentes formatos (ver anexo A).

Diversas fuerzas conductuales, tecnologías y administrativas son las que impulsan estos cambios, alterando la forma en que los grandes distribuidores entienden su evolución. Ésta evolución, se representa en base a tres aspectos fundamentales (Johnston *et al*, 2004):

1. La innovación. Forma distinta de hacer las cosas, hacer el trabajo de otra manera y favorecer al cambio.
2. La tecnología. Amplio espectro que tienen a disposición para mejorar su funcionabilidad.
3. El liderazgo. Capacidad de hacer las cosas bien, en beneficio de la organización tomando en cuenta el entorno.

Es en este punto donde se hace énfasis en las diferentes etapas que ha vivido el sector, resulta importante hacernos las preguntas ¿Qué etapa está viviendo el sector?, ¿Cuáles son sus tendencias y que futuro es el que lo espera? Resalta la importancia del presente documento de planeación y que sirva para que mediante el análisis de la evolución del sector se promuevan las medidas necesarias para su desarrollo.

2.2 El sector de la distribución en la actualidad.

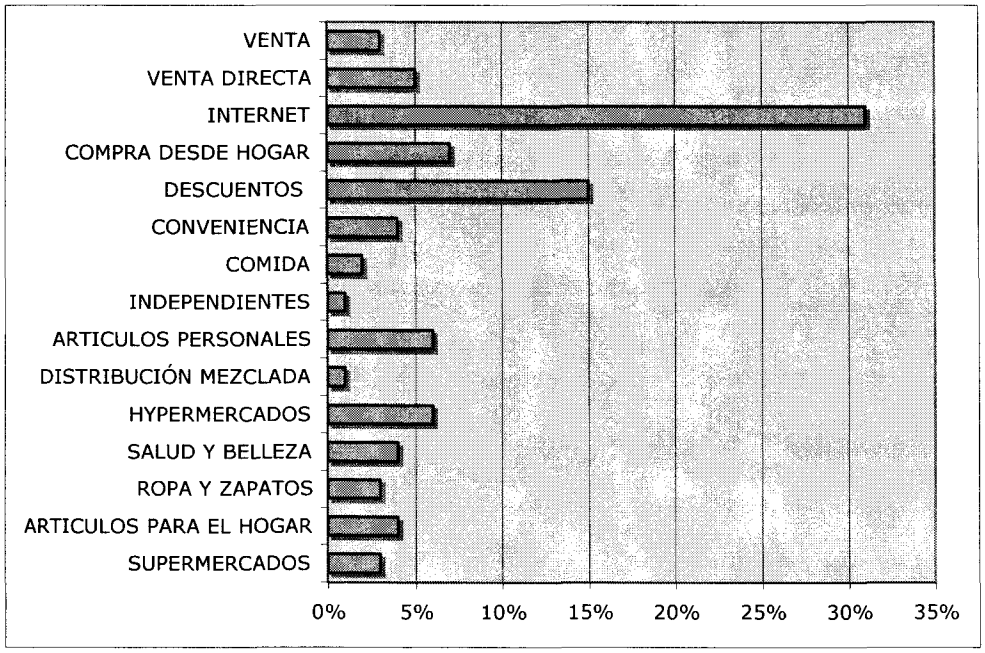
Los estilos de vida de las personas cambian constantemente, los mercados se diversifican aún más, los países cuentan con más acuerdos comerciales y el valor del servicio al cliente cada vez es mayor. Al mismo tiempo, las influencias y limitaciones que imponen los factores del ambiente de contexto interno y externo, influyen en las estrategias y planeación de las organizaciones de la siguiente forma (Johnston *et al*, 2004):

- Las fuerzas del entorno limitan la capacidad para seguir ciertas estrategias.
- Las variables del entorno y los cambios que éstas sufren, determinan el éxito o fracaso de las mismas estrategias.
- Los cambios en el ambiente crean nuevas oportunidades para la organización.
- Las actividades de la organización afectan y cambian las variables del entorno.

El sector de la distribución no es la excepción, las variables del entorno externo influyen directamente en el comportamiento y evolución del mismo. Las variables que afectan al desarrollo y evolución de un canal de distribución pueden ser: económicas, socioculturales, jurídicas/políticas, ambientales y estratégicas. Es por eso que es tan importante establecer un documento que sea la base para la planeación estratégica del sector, que defina cuales son las variables del comportamiento de la industria que están marcando el proceso de evolución actualmente.

La gráfica 1 muestra el comportamiento en los últimos años de los canales de distribución en un contexto mundial, que ayuda a entender la evolución anteriormente mencionada. Destaca que a pesar que los supermercados siguen teniendo una capacidad mayor de ventas, comparados con los demás canales de distribución, las tiendas de conveniencia en el mundo han reflejado un comportamiento sobre una tasa de crecimiento (10%) aún mayor sobre lo esperado, debido principalmente, al gran capital de inversión en el sector y a un cambio en el comportamiento de compra de la población en general.

Gráfica 1 Crecimiento (%) en ventas por tipo de tienda 2001 – 2007.



Fuente: Global Market Retail, "Retail World" 2007 -Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

Es por eso que es necesario establecer los criterios para el análisis del comportamiento de las distintas variables que influyen en el comportamiento del sistema con el objetivo principal de servir como base a la planeación general de la industria y su toma de decisiones.

2.3 Los canales de distribución en México.

El capitulo anterior funge como la base para comprender el comportamiento general del sector, ayuda a establecer los criterios para el análisis de las amenazas y variables estratégicas en un contexto general. A continuación se muestra el análisis de los canales de distribución, sus variables estratégicas y evolución aterrizadas al mercado mexicano.

México se ha caracterizado por ser el país latinoamericano más beneficiado por los diferentes canales de distribución debido principalmente al factor geográfico sobre la cercanía con la potencia económica más importante del mundo, sus tratados comerciales y por que han sabido mantener una economía estable para la población en general. Estos factores han provocado la evolución en todos los sistemas de distribución que antiguamente se tenían.

Una de las principales características en el país es que existe una clara división en el sector de la distribución, por una parte los que tienen un crecimiento acelerado, con mercados específicos, tecnología avanzada y operacionalmente muy avanzados. Del otro lado el sector tradicional de distribución, gran parte de la economía informal. No obstante el principal desafío para la distribución recae en el consumidor. El cliente es más

exigente, selectivo, sensible al precio y la obtención de un buen servicio. Demanda poder seleccionar una gran variedad de productos, y busca tener una experiencia de compra memorable.

Debido a esta evolución, las empresas se han beneficiados mediante la expansión de sus unidades de negocio y otras han decidido expandir sus productos y servicios a otros totalmente diferentes a los que tradicionalmente habían estado acostumbrados, con el firme propósito de magnificar sus ventas; tal y como lo muestra la tabla 1.

Tabla. 1 Ventas por sector de los diversos formatos de distribución: 2000-2007

MX$ bn	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Productos Comestibles	700.3	761.5	815.8	845.2	870.8	974.1	1029.6	1093.5
Productos No Comestibles	553.3	603.4	629.1	653.2	693.5	771.2	811.5	850.0
	1253.3	**1,254.2**	**1,364.9**	**1,444.8**	**1,498.4**	**1,564.3**	**1,745.3**	**1,841.1**
%								
Venta	0.7	1.0	1.2	1.5	1.8	2.2	2.6	2.6
Venta en casa	3.0	3.2	3.4	3.7	3.9	4.2	4.4	4.7
Distribución por internet	2.3	2.5	2.7	2.9	3.3	3.8	4.4	5.1
Venta directa	22.3	24.8	26.5	28.5	30.8	33.4	35.1	36.5
Distribución sin establecimiento	28.3	31.4	33.8	36.6	39.9	43.6	46.4	48.8

Fuente: Global Market, "Retailig - México" 2007 -Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

Por otra parte, en México las organizaciones se manejan por medio de posicionamiento regional ya sea centro, norte o sur del país. Distribuidores nacionales como Soriana y Wal-Mart que cuentan con altos sistemas de distribución basados en tecnología y cadenas de suministro eficientes, han optado por, además de invertir en la expansión de unidades de negocio, hacer un esfuerzo por mejorar sus centros de distribución con la firme intención de poder satisfacer la demanda de la mercancía en sus tiendas a nivel regional. Muchos son los factores positivos de crecimiento del sector de la distribución, principalmente en Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara; pilares económicos y políticos de la población a lo largo y ancho del territorio nacional, de acuerdo a su desarrollo económico, poblacional y cultural. No obstante, no se debe menospreciar el interior del país, que representan un mercado potencial y una excelente opción para los distribuidores de todo el mundo.

La competencia es intensa y el margen de precios es cada vez menor, lo que hace necesaria la diversificación. Tal es el caso de las farmacias tradicionales como Benavides y Farmacias Guadalajara, que actualmente, combinan el autoservicio de farmacias con las tradicionales tiendas de conveniencia. En cualquiera de los dos casos se pueden encontrar una gran variedad de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores que van desde los productos para el cuidado personal hasta dulces y productos para el hogar.

El mercado de la distribución en México continúa su proceso de consolidación, la competencia sigue en crecimiento y las organizaciones buscan entrar a nuevos mercados. Las tiendas departamentales son por mucho, el formato de los canales de distribución preferido por los mexicano, esencialmente por la variedad de productos en un mismo piso y el grado de especificación del mismo.

El mayor índice de crecimiento se espera que sea de las tiendas de conveniencia, especialistas y farmacias, mediante una agresiva expansión en sus tiendas y su área de venta. Para el periodo que comprende entre los años 2005 y 2010 las tiendas de conveniencia experimentarán un crecimiento del número de establecimientos cercanos al 61%. (Retail Word, 2007)

Gradualmente los distribuidores mexicanos han eficientizado sus operaciones. Sus estrategias comerciales se han convertido más competitivas en sus respectivas áreas creando un escenario de crecimiento positivo. Estas organizaciones enfatizan su crecimiento en la diferenciación, innovación y diversificación, con el objetivo de añadir valor a la experiencia de compra. El sector de la distribución comercial es sin duda uno de los mayores beneficiarios del continuo crecimiento económico y financiero de México.

2.4 Competencia del sector de la distribución en México.

Las estrategias de crecimiento del sector se basan en la expansión geográfica. Cadenas de distribución continúan invirtiendo en ciudades pequeñas y zonas rurales para promover las ventas y posicionar la marca. Como se mencionó anteriormente, una de las principales características del mercado de la distribución en México es que la mayor parte de la competencia tiene una fuerte presencia por región y no a lo largo del territorio nacional. Wal-Mart de México, Controladora Comercial Mexicana y Grupo Gigante tienen una fuerte presencia en el centro de México, mientras que Soriana se enfoca en el territorio norte del país.

Tabla. 2 Posicionamiento del Mercado mexicano por organización. 2005/2006

	2005	2006
Wal-Mart de México SA de CV	5.9	5.9
Organización Soriana SA de CV	2.6	2.6
Controladora Comercial Mexicana	1.8	1.8
Gigante SA de CV, Grupo	1.8	1.7
El Puerto de Liverpool SA de CV	1.7	1.6
Sanborns SA de CV, Grupo	1.5	1.5
Cadena Comercial OXXO	1.4	1.5
Elektra SA de CV, Grupo	1.1	1.1
Coppel SA de CV	1	1.1
Casa Ley SA de CV	1	0.9
Ferrioni SA de CV	0.9	0.8
Comercial Chedraui SA de CV	0.5	0.8
Promotraje SA de CV	0.7	0.7
Avon Cosmetics SA de CV	0.6	0.6
Corporativo Fragua SA de CV	0.5	0.5
Palacio de Hierro SA de CV	0.5	0.5
Famsa - Fabricantes Muebleros	0.5	0.5
Emyco SA de CV	0.4	0.4
Farmacias Similares SA de CV	0.3	0.4
Operadora LOB SA de CV	0.4	0.4
Grandes Superficies de México	0.5	-
Otros	74.3	74.8
Total	**100**	**100**

Fuente: Global Market, "Retailig - México" 2007 -Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

Wal-Mart de México es el líder en diferentes formatos de distribución: hipermercado, supermercado, tiendas de descuento y casa club. Su más cercano competidor es Soriana, quien cuenta una fuerte presencia al norte del país y acaba de adquirir a Gigante, seguidos por Controladora Comercial Mexicana, Chedraui, HEB y Casa Ley; tal y como se muestra en la tabla 2.

Sinergia de Autoservicios, representa la unión de Organización Soriana, Controladora Comercial Mexicana y Grupo Gigante, cuya principal función es crear una red de cadenas de suministro para poder competir directamente con Wal-Mart, para poder negociar bajos precios y costos con sus proveedores. Los canales de distribución están divididos en base a productos comestibles y productos no comestibles. Cada uno de ellos continúan modernizándose, y la población en general estará expuesta a un mayor número de formatos con precios más competitivos, mayor variedad de mercancía y una mayor mezcla de productos y servicios.

Esta evolución en conjunto con una ardua competencia en el mercado constituyen los principales factores de competencia del sector que permite estar por encima de los indicadores reales de crecimiento de los principales índices económicos del país, por encima de la inversión, maquila, agricultura, entre otros. A continuación se analizan cada uno de ellos.

- **Productos Comestibles.**

Se entiende por productos comestibles, los productos con características propias para el consumo diario, perecedero y no perecedero, que contribuyen a la cadena alimenticia de los seres vivos. Son el grupo de alimentos que por su naturaleza biológica y físico-química, su vida útil es de hasta 30 días, dando lugar al establecimiento de una fecha de caducidad, la cual debe ostentarse en su etiqueta o envase. (Secretaría de Economía, 2007). La distribución de productos comestibles en México está constituida por diversos formatos de negocio que incluyen los hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia, especialistas y las tiendas de descuento.

Tabla. 3 Ventas en Formatos de Comestibles: 2000-2007

MX$ bn

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Productos Comestibles.	**700.3**	**761.5**	**815.8**	**845.2**	**870.8**	**974.1**	**1,029.6**	**1,093.5**
Hipermercados	110.5	120.4	129.2	133.1	136.1	152.3	161.9	173.3
Supermercados	58.6	63.8	68.5	70.6	72.2	81.2	86.9	94.1
T. de Descuentos	120.8	131.7	141.3	145.6	148.9	170.5	181.6	193.2
Tiends de Conveniencia	20.6	20.8	21.1	26.0	33.0	37.7	43.0	48.1
T. Independientes.	387.6	422.4	453.2	467.1	477.6	529.1	552.9	581.3
Especialistas/ Comida	2.1	2.2	2.2	2.5	2.7	2.9	0.3	3.0
Otros distribuidores	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4

Fuente: Global Retail, "Retailing México" 2007 –Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

Como se puede observar en la Tabla 3, se distingue por encima de los hipermercados, la tienda de descuento, las cuales son el formato de negocio preferido por el pueblo mexicano. La principal diferencia entre la tienda de descuento y los hipermercados, es la mezcla de productos que se ofrecen sobre el piso de venta. Mientras los hipermercados invierten mucho en la limpieza, organización y la experiencia de compra, las tiendas de descuento se preocupan más por ofrecer mejores precios sin que necesariamente se pierda la calidad de los productos.

Junto a las tiendas de descuento, las tiendas de conveniencia registraron el mayor porcentaje de crecimiento en ventas para finales del año 2006 y 2007. FEMSA comercio con su marca OXXO y Grupo Modelo con Extra, lideran el mercado con la mayor cantidad de establecimientos alrededor de todo país. Las tiendas de conveniencia ofrecen una buena selección de productos, un ambiente limpio y seguro, accesibilidad y amplitud de horario. OXXO es, actualmente, líder en la industria, principalmente debido al posicionamiento de marca que cuentan y el respaldado de una de las cerveceras más importantes del país.

Tabla 4. Número de Tiendas en Formatos de Comestibles: 2000-2007

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Productos Comestibles	**473.85**	**489.74**	**505.66**	**514.34**	**525.41**	**533.97**	**547.2**	**65.97**
Hipermercados	497	513	505	530	551	587	629	670
Supermercados	543	561	580	585	617	657	701	750
T. de Descuentos	898	927	937	958	1.001	1.08	1.147	1.216
Tiendas de Conveniencia	3.402	3.428	3.433	4.165	5.242	5.912	6.537	7.228
T. Independientes	467.9	483.68	499.59	507.45	517.31	525	537.5	555.3
Especialistas/Comida	305	315	300	326	360	374	385	397
Otros	305	314	319	325	330	357	369	376

Fuente: Global Market, "Retailig - México" 2007 -Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

A pesar de que existe un crecimiento considerable en el número de establecimientos en los diferentes formatos de distribución establecidos en México, una gran cantidad de tiendas independientes siguen mostrando su dominio y caracterizando al mercado nacional. Todas esas tiendas independientes pueden considerarse aquellas con carácter informal y que se encuentran distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional. Por mucho son el formato de distribución con mayor presencia en México, pero no necesariamente son los de mayores beneficios para el crecimiento en el sector.

El comercio informal representa un fenómeno complejo existente en la realidad económica de México. Ha ganado relevancia como resultado de un crecimiento económico escaso propiciado por las políticas económicas del país. La economía informal se ha relacionado con el crecimiento real de la economía mexicana: "a mayor tasa de crecimiento económico menor desempleo y, por tanto, menor proporción de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en el sector informal". (INEGI, 2004)

En México las farmacias son consideradas distribuidoras de comestibles. Cadenas farmacéuticas como Farmacias Guadalajara ofrecen productos comestibles a bajo precio, gracias al aprovechamiento del canal de distribución para satisfacer las necesidades del consumidor. Como se observa en la tabla 5, existe una fuerte competencia en el sector, cada uno con diferente mercado potencial, pero siempre buscando un mismo objetivo: alcanzar el mayo índice de ventas y participación de mercado. Wal-Mart de México, es líder del sector con un 10% de participación en el mercado nacional, seguido por una fuerte competencia conformada por Soriana, CCM, Gigante y Cadena Comercial OXXO.

Tabla 5 Productos Comestibles: % Participación de mercado 2004-2005

	2005	2006
Wal-Mart de México SA de CV	10.1	10.1
Organización Soriana SA de CV	4.8	4.7
Controladora Comercial Mexicana SA de CV - CCI	3.3	3.3
Gigante SA de CV, Grupo	2.9	2.8
Cadena Comercial OXXO SA de CV	2.6	2.7
Casa Ley SA de CV	1.8	1.7
Comercial Chedraui SA de CV, Grupo	1.0	1.4
Comextra SA de CV	0.6	0.6
Supermercados Internacionales HEB SA de CV	0.3	0.3
7-Eleven México SA de CV	0.3	0.3
Comercial VH SA de CV	0.3	0.3
Almacenes Zaragoza SA de CV	0.2	0.2
Casa Chapa SA de CV	0.2	0.1
Grandes Superficies de México SA de CV	0.9	-
Others	70.6	71.6
Total	100.0	100.0

Fuente: Global Market, "Retailig - México" 2007 -Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

La tasa de crecimiento promedio del sector agroindustrial en México fue de 3.2% en los últimos cinco años, y por lo tanto más elevada que la tasa promedio de crecimiento demográfico, que en el mismo periodo fue de 1%. Productos comestibles que incluyen carnes, lácteos, preparación y envasado de pescados y mariscos, dulces, golosinas, frituras, refrescos y aguas, molienda de maíz, cerveza y malta. (Secretaría de Desarrollo Económico, 2008)

- **Productos No Comestibles.**

Los productos no comestibles son todos aquellos productos para el hogar, oficina o lugar que se utilizan para facilitar las operaciones diarias de las personas en general. El incremento de la demanda de productos de tecnología para el hogar y la oficina como computadoras, scanner y cámaras digitales sobre un 11.2% (ANTAD, 2007), ayudaron a que empresas como Office Depot, Radio Shack, Copple y Elektra tuvieran mayor presencia en el mercado nacional a partir del año 2005. Por otro lado el segmento de la salud y belleza fue, solamente

por atrás de los artículos para el hogar y oficina, el sector con mayor porcentaje de crecimiento en el 2006, con 9.6% al finalizar el año. La distribución de productos no comestibles representó, en el 2007, ventas anuales de más de 850 billones de pesos, que representan el 43% del total del sector, tal y como lo muestra la tabla 6.

Las tiendas departamentales son los formatos de tiendas más populares para la demanda de productos no comestibles en México. Liverpool, Fábricas de Francia, El Palacio de Hierro, Suburbia, Sears y Dorians son las marcas con mayor presencia en el mercado nacional de productos no comestibles. Las tendencias sobre los diferentes de distribución de productos no comestibles hacen un llamado a fomentar y utilizar nuevos canales de distribución. Se trata de una evolución que representa un gran potencial para el desarrollo de la economía de México mediante sus grandes inversiones de capital y flujo de efectivo.

Tabla. 6 Distribuidores de productos no comestibles. 2000-2007
MX$

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas	553,812.9	603,376.0	629,075.6	653,225.5	693,486.5	771,192.8	811,453. 1	850,011.2
Establecimientos	358,903.0	366,299.0	372,694.0	378,417.0	385,332.0	404,064.0	417,634.0	425,643.0
Espacio por tienda	30,871.7	31,614.0	31,858.6	32,460.9	33,067.9	34,738.1	36,532.8	38,427.1

Fuente: Global Market, "Retailig - México" 2007 -Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

Liverpool y El Palacio de Hierro, principales tiendas departamentales en México, continúan enfocando su fuerza de ventas en mercado sobre todo de alto nivel adquisitivo. Mientras que Suburbia, Sears y Dorians tienen una cartera de clientes de nivel socioeconómico medio, que buscan productos de calidad a bajo precio. Prácticamente la estrategia de expansión es idéntica para los distribuidores de productos no comestibles, ya que se promueve un nivel de expansión a nivel regional que se concentra en poder segmentar el mercado mexicano en base las necesidades de los diferentes estilos de vida de la región.

El nivel de competencia del sector es muy alto, tal y como se muestra en la tabla 7, esta definida por factores como: la diversidad de productos, locación de la tienda y niveles socioeconómicos de los consumidores. Las tiendas con una diversidad de productos, que utilizan el formato de una pequeña tienda que ofrece una variedad de mezcla de productos, música, pequeños electrodomésticos y cosméticos como Sanborns, cuentan con un excelente posicionamiento e identificación en el mercado.

Tabla. 7 Valor de Mercado distribuidoras de productos no comestibles: 2005-2006

% valor del mercado	2005	2006
El Puerto de Liverpool SA de CV	3.8	3.7
Sanborns SA de CV, Grupo	3.4	3.4
Elektra SA de CV, Grupo	2.6	2.5
Coppel SA de CV	2.3	2.5
Ferrioni SA de CV	2.0	1.9
Promotraje SA de CV	1.7	1.7
Corporativo Fragua SA de CV	1.2	1.2
Famsa - Fabricantes Muebleros SA de CV	1.1	1.1
Palacio de Hierro SA de CV, Grupo	1.1	1.1
Cía Manufacturera de Calzado Emyco SA de CV	1.0	1.0
Wal-Mart de México SA de CV	1.0	1.0
Farmacias Similares SA de CV	0.6	0.9
Operadora LOB SA de CV	0.9	0.9
Romanzinno SA de CV	0.9	0.8
Farmacias Benavides SA de CV	0.8	0.7
Comercializadora Farmaceútica de Chiapas SA de CV	0.6	0.6
Gigante SA de CV, Grupo	0.4	0.5
Zara México SA de CV	0.3	0.3
Julio SA de CV, Grupo	0.3	0.3
Home Depot México S de RL de CV	0.3	0.3
Otros	73.5	73.6
Total	100.0	100.0

Fuente: Global Market, "Retailig - México" 2007 -Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

2.5 Las tiendas de conveniencia y los nuevos formatos de distribución.

Con la entrada en vigor del NAFTA en el año de 1994, el mercado mexicano de la distribución vivió un proceso de transformación. Gran cantidad de nuevos competidores extranjeros y formatos de distribución, invadieron el mercado mexicano de muchas formas; una de ellas las tiendas de conveniencia.

Ciudades como Monterrey, Ciudad de México y Guadalajara fueron cubiertas por sistemas de distribución eficiente, que poco a poco fueron transformándose en una estrategia de penetración de nuevos mercados para el sector de alimentos y bebida. Al mismo tiempo en que se observó un significativo crecimiento del la industria de las tiendas de conveniencia en el mercado, provocando que las pequeñas tiendas independientes fueran incapaces de competir con el servicio de 24 horas y gran variedad de producto que se ofrece al consumidor.

Los cambios en los formatos de tiendas han tenido repercusiones en muchos elementos de la industria. Por un lado los administradores de los canales de distribución tradicionales, han tomado en cuenta el impacto tan considerable que han tenido las tiendas de conveniencia sobre sus estrategias de mercadotecnia y nichos de mercado. Los productores se han visto en la necesidad de tener que adaptar el empaque del producto, promoción y distribución que generalmente utilizaban. Se ha tenido que diseñar nuevo equipo y sistema de ventas para los nuevos formatos de tiendas.

Los economistas e inversionistas se han visto en la necesidad de identificar el impacto que están tenido las tiendas de conveniencia en la industria y al mismo tiempo el gobierno se ha visto en la necesidad de ir entendiendo los nuevos formatos de tiendas que se han venido generando y su impacto en el sector.

Junto a la evolución permanente de nuevos canales de distribución, ante los ya establecidos y tradicionales, el formato con mayor diversificación del mercado son las cadenas de conveniencia debido principalmente a el crecimiento en el volumen de ventas, mayor inversión y aumento en superficie de ventas como en número de tiendas tal y como se muestra en la tabla 8. Lo anterior, ha sido impulsado por la creciente demanda de consumidores que en su vida diaria cuentan con muy poco tiempo para realizar las compras necesarias para poder satisfacer sus necesidades básicas. Este nuevo formato de cadenas de conveniencia, ha sido impulsado también por las grandes cadenas de distribución con la intención de poder tener acceso a ciudades pequeñas, que no tuvieran la infraestructura y capital suficiente para poder soportar el formato de supermercados.

Tabla. 8 Porcentaje de Crecimiento de Ventas, Tiendas y Espacio de venta 2000-2005

	2004/05	2000/05 TOTAL
Ventas	14.2	83.6
Tienda	12.8	73.8
Espacio de venta	13.7	77.4

Fuente: Global Market, "Retailig - México" 2007 -Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

Ante la creciente demanda de mayor servicio, disponibilidad y como parte fundamental del presente trabajo de investigación resalta la necesidad de definir, ¿Qué es una tienda de conveniencia? y si ¿Solo existe un solo formato de este tipo de tienda? De acuerdo a la definición que maneja la Nacional Assotiation of Conveniente Stores en los Estados Unidos, la definición correcta de una tienda de conveniencia es: "Un negocio dedicado a la distribución de productos y servicios con énfasis en el posicionamiento de plaza, para proveer a los posibles consumidores una locación de rápido acceso de productos de consumo; comida y servicios". (NACS, 2007)

Las empresas, por sí solas, están aprovechando la gran diversidad de mercados en el mundo, con diferentes formatos de tiendas y productos en el mercado mundial. En el mismo sentido sería un error, unificar por completo los formatos de tiendas de conveniencia en uno solo. Por un lado las tiendas de conveniencia pueden ser: las tradicionales tiendas de conveniencia basadas en el servicio de comida rápida y productos, las denominadas pequeñas tiendas de conveniencia, pabellones ubicados estratégicamente en puntos de ventas accesibles para los consumidores. Las tiendas con productos específicos pero limitados con variedad y mezcla de productos en bajos volúmenes. Y por último, las tiendas de conveniencia con una extensa variedad de productos y una zona adaptada para los servicios de comida para comer en el mismo lugar. A continuación se describe de forma resumida y detallada las características de cada una de ellas. Para diferenciar las tiendas de conveniencia se debe de considerar aspectos varios como: tamaño de la tienda, capacidad o acceso al estacionamiento, el horario para el acceso a los clientes y la mezcla de productos que se ofrecen. (NACS, 2007)

La tradicional tienda de conveniencia son tiendas de no más de 762 metros (tamaño) donde se ofrecen, principalmente bebidas y cigarros. Además la variedad de productos tipo snack, dulces, comida preparada para llevar, panadería, productos para la salud y otros servicios (mezcla), hacen posible crear en la mente del

consumidor como un formato de tienda atractivo en base a su servicio y accesibilidad a los productos. Son tiendas que ofrecen sus servicios las 24 horas al día. Este tipo de tiendas de conveniencia, son tiendas que tienen un gran canal de distribución establecido y están apoyados por lo general por compañías que cuentan con una gran red de proveedores que garantizan el abastecimiento de las tiendas (capacidad).

Las pequeñas tiendas de conveniencia, de acuerdo al tamaño de su superficie, el formato de tienda de conveniencia más pequeño, cuenta con no más de 244 metros de superficie (tamaño) y, además, cuenta con los servicios más básicos que se ofrecen en el mercado. Por lo general este tipo de tienda de conveniencia se enfoca a tener productos de rápido movimiento como los cigarros, confiterías, bebidas y productos tipo snack (mezcla). Como característica principal de este tipo de establecimiento, no se cuenta con una zona de estacionamiento establecida y la hora de acceso es de acuerdo a la plaza o la decisión de dueño. Los consumidores, por lo general son personas que pasan por el lugar (capacidad).

Existen las denominadas tiendas de conveniencia con productos específicos pero limitados. Son tiendas de un máximo de 670 metros (tamaño), en donde la característica principal de estos establecimientos es que cuentan una mayor variedad de mezcla de productos, incluidas las golosinas, pero a diferencia de las pequeñas tiendas de conveniencia, cuentan con la venta productos como nachos, hot dog y palomitas que incrementan la variedad y mezcla de productos en bajos volúmenes. (mezcla).

Por último, las tiendas de conveniencia de expansión, con una superficie de 1098 metros o más (tamaño), que gracias a sus grandes dimensiones, pueden ofrecer una variedad más extensa de comida rápida en todas sus presentaciones. Este tipo de tienda de conveniencia son las que están aprovechando el nicho de mercado que los grandes supermercados no han sabido satisfacer, ya que cuentan con muchos de los productos que estos ofrecen, de forma más accesible y rápido acceso (mezcla). El estacionamiento es parte esencial de este formato, por lo general cuentan con más de 15 cajones de estacionamiento por local que esta disponible las 24 horas al día (capacidad).

Por lo que a partir de lo anterior se definen sus principales características:

- Tamaño: su tamaño varía de los 50 a los 1000 metros.
- Horarios: por lo general se manejan las 24 horas.
- Ubicación: Establecidas en zonas estratégicas de alta circulación.
- Servicio: Cuentan con estacionamiento propio y servicios de valor agregado.
- Rapidez: tienda reducidas, acomodo de los productos y la rapidez en el área de cajas.

Las tiendas de conveniencia en la actualidad continúan en expansión debido a la capitalización de las oportunidades derivadas de la evolución del estilo de vida del consumidor al que atienden, mientras que las tiendas tradicionales pierden terreno en poblaciones medianas y grandes.

Sus consumidores en su mayoría hombres, empleados u obreros, con un promedio de edad de entre los 18 - 34 años de edad y un nivel socioeconómico A, B, C+ son quienes en base a su preferencia han hecho que hasta el momento las tiendas de conveniencia tengan una aceptación en el mercado considerable, además son quienes determinan el servicio, puntos de venta, variedad de productos y definitivamente controlan la evolución de las tiendas de conveniencia. (Arbitron Company, 2000)

Debido al crecimiento de las ventas y números de tiendas, las tiendas de conveniencia se irán adaptado poco a poco a lo que el mercado va requiriendo. La demanda de bebidas, cerveza y otros productos provocará que el área dedicada a las comidas se incremente de forma considerable. Los consumidores de tiendas de conveniencia pueden constituir varios segmentos de mercado (Marketing global, 2006):

1. Estudiantes entre los 15 y 22 años de edad, de niveles socioeconómicos B, C y D.
2. Ejecutivos y personas que laboran en zonas de influencia de las tiendas de conveniencia (22-34 años).
3. Personas que visitan las gasolineras donde algunas tiendas están situadas, principalmente si se encuentra en una zona alejada o carretera.
4. Personas que no tengan tiempo de hacer sus compras en un supermercado o un mercado, que deciden realizar las compras en una tienda de conveniencia
5. Personas con un carácter autosuficiente, de toma de decisiones propias que se reflejan en acciones de compra. Es un perfil un tanto introvertido, donde se subraya la toma de decisiones.
6. En general son clientes exigentes que ponen suficiente atención en la limpieza y diseño del lugar. Les gusta lo tranquilo e higiénico de comer en una tienda de conveniencia.

Las tiendas de conveniencia describen muy bien la presión de los distribuidores a larga escala para diversificar sus mercados y además, el incremento de la demanda del consumidor por tener opciones que puedan adaptarse a su vida diaria. Las tiendas de conveniencia por si solas ofrecen un crecimiento potencial, particularmente en los mercados desarrollados, al mismo tiempo, este canal de distribución es considerado el de mayor dinamismo del sector, debido principalmente a factores sociales como: las amplias horas de trabajo, distancias cada vez más grandes de origen - destino, incremento de oportunidades de ocio para las personas y el aumento de personas solteras en el hogar.

Además las pequeñas tiendas de conveniencia son usadas por distribuidores globales, que por lo general cuentan con grandes volúmenes de distribución, para acceder y poder tener la expansión geográfica en mercados emergentes como parte de su diversificación de marca. Las tiendas de conveniencia tienen la ventaja de adaptarse a los requerimientos locales de sus consumidores e infraestructura, los cuales son insuficientes para soportar grandes volúmenes de distribución. Por otro lado, las tiendas de conveniencia representan un reto para los tradicionales y modernos canales de distribución, particularmente por su posicionamiento, accesibilidad y nuevos formatos de tienda que se adaptan al estilo y preferencia del consumidor común.

2.6 Análisis histórico de la industria de tiendas de conveniencia.

Históricamente el mercado de las tiendas de conveniencia ha venido manifestándose en constante crecimiento, con comportamiento estable y con resultados favorables. El año 2000 como punto de quiebre, tal y como se muestra en la tabla 9, debido al impulso e inversión de las grandes cadenas de bebidas FEMSA y Modelo por crear un nuevo formato de negocio para el impulso y distribución de sus productos y al mismo tiempo aprovechar que en el país se vivía un ambiente de estabilidad política, económica que favorecía a la inversión.

Tabla. 9: Tiendas de Conveniencia - Ventas, Tiendas y Espacio de venta 2000-2007

MX$ million	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas	20,554.1	20,801.6	21,083.3	26,020.7	33,037.0	37,739.5	42,1979.5	48136.5
Tiendas	3,402.0	3,428.0	3,433.0	4,165.0	5,242.0	5,912.0	6537.0	7220
Espacio de venta mT2	597.0	601.2	603.3	731.8	931.7	1,059.1	1171.1	1293

Fuente: Global Market, "Retailig - México" 2007 -Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

Las causas de este cambio se deben a que en México existe una evolución en el comportamiento del consumidor ya que actualmente las condiciones de oferta y competencia en el mercado han llevado al consumidor a una búsqueda exigente de precio y calidad que satisfagan sus necesidades y perspectivas de compra, aunado a la disminución del ritmo de crecimiento poblacional generando cambios en el perfil del consumidor.

El crecimiento de las tiendas de conveniencia no se concentra en las ciudades más importantes. Los principales aumentos en valor de las ventas en autoservicios por ciudad en 2006 comparados con 2005 son: Puerto Vallarta, Aguascalientes, Toluca, León, Culiacán y Querétaro. Por tanto, las oportunidades de expansión se encuentran fuera de las grandes áreas metropolitanas en ciudades con índice de habitantes por tienda mayor como lo son Irapuato, León Morelia, San Luis Potosí, Aguascalientes y Acapulco. (Marketing global, 2006) Se aprecia un crecimiento en el nivel socioeconómico medio alto y una orientación hacia un tipo de familia menos numerosa. Además el desarrollo de comunidades de alta densidad repercute en la concentración del consumo. Finalmente, el desarrollo de las zonas urbanas ya no se concentra en las tres principales metrópolis. Las tiendas de conveniencia nacen con la finalidad de satisfacer las compras de urgencia o no planeadas de forma que se evite entrar en algún autoservicio por el tiempo.

2.7 Competencia de la industria.

La internacional cadena de conveniencia 7-Eleven, empieza sus operaciones en el año 1985, bajo el nombre de Súper 7, mediante una inversión conjunta con Grupo Chapa SA de CV. Estratégicamente posicionada en el mercado nacional bajo el concepto de calidad en el servicio, ofreciendo calidad del producto y un ambiente confortable para el consumidor. 7 – Eleven representa el tercer más grande competidor en el sector.

Grupo Modelo entra al negocio de las tiendas de conveniencia a mediados de 1990, con las marcas Extra y Modelorama. Con una estrategia definida en formatos de tienda más pequeños que los de la competencia, ofrecían productos seleccionados bajo un esquema de calidad y surtido. Trajo consigo una reducción de costos en sus operaciones debido principalmente a la ausencia de producto en inventario.

Parte fundamental de la estrategia de comercialización de productos del grupo FEMSA, cadena comercial OXXO tiene sus orígenes en 1978, pero no fue si no hasta el año de 1994 que se independizan de la Cervecería Cuahutemoc Moctezuma, para formar parte de los negocios independientes de FEMSA. Para el año 2006, crecieron sus ingresos en 24% en relación al año anterior, lo cual representan 16,280 millones de pesos. En términos de ingresos anuales, OXXO representa el 27% del total de ingresos para FEMSA, un porcentaje que lo coloca como la segunda generadora de ingresos del grupo, sólo después del negocio de los refrescos y por encima de las ventas de cerveza. Los planes a futuro de FEMSA Comercio para OXXO, es triplicar su tamaño a 10 mil tiendas, lo que la convertiría en la segunda minorista de México detrás de Wal-Mart de México. Es importante mencionar el impacto que esto significa, pues alrededor del 9% del volumen de venta de cerveza del grupo FEMSA es a través de las tiendas OXXO. (FEMSA, 2006)

Entre 7-Eleven, OXXO y Extra, existen cerca de 6,000 tiendas de conveniencia con ventas anuales superiores a los 3,500 millones de dólares. Para finales de 2007, habrá 7,000 tiendas con ventas de más de 4,000 millones de dólares al año y se espera que el crecimiento se mantenga constante por lo menos para los próximos 5 años. (FEMSA, 2006)

Tanto OXXO como Extra son el resultado del impulso generalizado de sus respectivas organizaciones por desarrollar la venta de sus productos y poder crear un canal de distribución para llevar sus productos hasta el consumidor final. Cabe recordar que inicialmente las tiendas de conveniencia en México fueron creadas para la distribución exclusiva de productos como la cerveza y el refresco, pero poco a poco éstos fueron convirtiéndose en productos base para el resto de la tienda y se fueron agregando otros productos a la tienda. A pesar de que siguen siendo los productos ancla de las tienda de conveniencia, no representan los de mayor utilidad, si no más bien los servicios adicionales de la tienda y los demás productos que conforman la tienda son los rigen el éxito de las tiendas de conveniencia gracias a su poder de negociación con proveedores.

Las tiendas de conveniencia OXXO Y EXTRA como estrategia para la distribución e impulso de venta de sus principales productos, cuentan con un canal exclusivo de distribución de productos de la organización. Esta exclusividad de marcas, principalmente en la cerveza, provoca lo que se pudiera considerar como la pérdida del mercado potencial al no poder contar con los productos de la competencia, pero esta exclusividad se debe a que la venta de cerveza representa más beneficios por la atracción de clientes que por su porcentaje de utilidad. Actualmente es considerado como producto estratégico para la tienda, que genera grandes ventas y que además tiene un vínculo directo entre su venta y la venta de los productos y servicios que se ofrecen en una tienda de conveniencia sin ser necesaria la distribución de marcas de la competencia que no generan ningún valor agregado para ellas.

La competencia del sector se ha venido incrementando año tras año, y se espera se mantenga para años venideros, Wal-Mar de México y Soriana, principales organizaciones en la industria de la distribución en México, planean abrir tiendas de conveniencia para los próximos 5 años bajo el esquema de Mi Tiendita, Mi Cafecito y Súper-City respectivamente.

El mercado completo de las tiendas de conveniencia en el país lo comprenden: Cadena Comercial OXXO SA de CV, Comextra SA de CV, 7- Eleven SA de CV, Minimercados de conveniencia Am/Pm S de RL, Circle-K, aunados a toda la gama de pequeños establecimientos independientes que se manejan principalmente en las comunidades marginadas del país.

La competencia directa de las tiendas de conveniencia como industria en México, son las pequeñas tiendas independientes y las farmacias, con formatos parecidos a los de Farmacias Guadalajara y Farmacias Benavides. Cuentan con un formato similar a las tiendas de conveniencia, pero con mayor espacio de venta. A pesar de esto se espera que el crecimiento en número de tiendas de conveniencia se mantenga en el mediano y largo plazo, al igual que el incremento en ventas en cada una de sus tiendas. Este crecimiento y oportunidad de crecimiento es en conjunto de las gasolineras del país. Muchas estaciones de gasolina han optado por integrar el formato tradicional de una tienda de conveniencia, junto al servicio de una gasolinera común y corriente.

2.8 Posicionamiento en el sector.

Actualmente los líderes de la industria, tal y como lo muestra la tabla 10 son FEMSA y Grupo Modelo, quienes están expandiendo el formato de tiendas de conveniencia en todo el país, y cuentan con toda la información, tecnología e infraestructura para seguir expandiendo sus operaciones. Desde sus inicios, ambas empresas detectaron que las pequeñas unidades servían a sus estrategias de mercadotecnia y comercialización de sus respectivos productos y que además tenían un gran potencial de crecimiento en el país por ser un nicho de mercado que anteriormente no estaba explotado. Grupo Modelo y FEMSA se han convertido en dos de los más importantes compradores de inmuebles del país debido a la necesidad de crecimiento y del posicionamiento estratégico de sus tiendas, cada uno de estos Grupos cuenta con un departamento dedicado a la expansión sobre el territorio nacional, detectando puntos de venta importantes para poder desarrollar la marca y su posicionamiento en el mercado.

TABLA 10. % Posicionamiento de marca en el mercado.

	2004	2005
Cadena Comercial OXXO SA de CV	69.1	69.7
Comextra SA de CV	15.6	15.3
7-Eleven México SA de CV	8.2	7.7
Minimercados de Conveniencia Am/Pm S de RL	1.4	1.3
Otros	5.7	5.9

Fuente: Global Market, "Retailig - México" 2007 -Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

Después de haber analizado la situación actual del mercado de la distribución y las tiendas de conveniencia en México, considerando como principales factores para el análisis el posicionamiento, las ventas, el crecimiento del formato y el número de establecimientos, es importante poder reforzar el estudio estratégico mediante las herramientas de prospectiva que sirvan para ampliar el panorama de dependencia, y a la vez, permita hacer un análisis de las variables que juegan y jugarán un papel importante en su desarrollo.

Es así que a continuación se presenta los criterios de selección para el diseño y fortalecimiento de la planeación estratégica de las tiendas de conveniencia, con miras a establecer objetivos y estrategias basadas en una reflexión de las variables internas y externas que forman parte de un sistema, para ayudar en la toma de decisiones para mejorar su posición en el entorno en que se desarrollan.

Capítulo III. Metodología de aplicación.

El desarrollo del capítulo hace especial énfasis sobre la elección de las herramientas de prospectiva, especialmente justificando su uso sobre otras herramientas de análisis de datos. Para finalizar el capítulo, se explica de forma detallada, los usos, objetivos y aplicaciones de cada una de las herramientas.

3.1 Criterios de Selección.

La prospectiva estratégica como herramienta de análisis, es parte fundamental de los procesos de planeación estratégica en la organización. Por lo que, el uso de las herramientas de prospectiva sirven como la base para análisis de la información obtenida del sector.

La razón de hacer uso de las herramientas de prospectiva y no un análisis de mercado tradicional, es por que el análisis de mercado tradicional busca que las decisiones estén restringidas por eventos, de acuerdo a un programa específico, mientras que la prospectiva estratégica se basa en hechos del presente, el pasado y anticipa a los hechos mediante la utilización de las diferentes herramientas previamente mencionadas.

Por otro lado, la investigación de mercados basa sus resultados en una investigación con un enfoque sistemático y planeado que se desarrolla para definir la situación actual del mercado en estudio. Mientras que la prospectiva estratégica busca las orientaciones y acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de la industria que van de acuerdo al objetivo del proyecto en cuestión.

La tabla 11 muestra un esquema de las herramientas del modelo prospectivo aquí aplicados para el logro de los objetivos del tema de estudio, que incluye los resultados esperados y las técnicas que serán utilizadas en cada etapa del mismo.

A medida que se desarrolle cada una de las fases del ejercicio, se explicarán las herramientas implementadas.

Tabla 11. Criterios de Selección y Metodolgía Propuesta.

Definir las variables del comportamiento de la industria actual de la distribución en México.	Análisis de información del sector, de bibliografía impresa y electrónica, entrevistas y visitas de campo.	Mediante el análisis de los dátos más sobresalientes del sector, su evolución y crecimiento de los últimos 7 años, se pretende reconocer el sistema completo de las tiendas de competencia a nivel nacional y local.
Analizar los factores de éxito de las tiendas de conveniencia para su crecimiento, y al mismo tiempo definir las principales amenazas y problemas para su desarrollo, en el mercado mexicano.	Delphi y FODAP. Análisis de información del sector, de bibliografía impresa y electrónica, entrevistas a expertos y visitas de campo.	Delphi como parte de la captación de información de expertos y el FODAP como estructura de planeación que pretende reconocer las FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS de las tiendas de conveniencia a nivel nacional.
La representación exhaustiva del medio ambiente o sistema que rodea a las tiendas de conveniencia del país.	Análisis Estructural.	Definición de los componentes más importantes y gobernables.
Reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales, en las que se puede tomar decisiones para tener un mejor posicionamiento en el mercado y con sus clientes.	MICMAC	Reconocimiento de las posibles lineas de acción para la industria.

3.2 Métodos Prospectivos.

El estudio prospectivo basa su funcionamiento con diferentes herramientas y metodologías, de acuerdo al proceso y evolución del estudio. Delphi, Análisis estructural, MICMAC, Árbol de competencias, FODA, Mactor, Escenarios, son algunos de los métodos y herramientas que utiliza la prospectiva estratégica para la aplicación y evolución de los proyectos de investigación que desarrolla.

Delphi y FODA son las dos herramientas de la prospectiva estratégica, que se utilizan en esta investigación para la obtención de información. Posteriormente esta información será utilizada en el Análisis Estructural para la definir las variables estratégicas del comportamiento del sector actualmente. La primera pretende identificar las tendencias e información sobresaliente con la ayuda de expertos del sector. Y la segunda, una vez condensada y analizada la información, obtener los principales factores de competencia sobre el sector.

3.2.1 Delphi.

Delphi tiene como función principal obtener las diversas opiniones que pueden tener los expertos dado un tema en particular. Una encuesta Delphi consiste en seleccionar un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del presente y futuro. Las estimaciones de los expertos se

realizan en diferentes rondas y de manera anónima con el objeto de tratar de conseguir un consenso pero con la máxima autonomía entre los participantes. La técnica Delphi reemplaza la confrontación directa de los expertos planeando cuidadosamente una serie de interrogaciones anónimas proporcionadas en cuestionarios individuales (Godet, 2000).

Delphi consta básicamente de 4 pasos: Formulación del problema, elección de expertos, elaboración/lanzamiento de cuestionario y el desarrollo/análisis de resultados (vér anexo B), los cuáles se muestran a continuación (Godet, 2000).

- Formulación del problema.

Como parte inicial del ejercicio, se definió el campo de investigación, de manera que al momento de elegir los expertos, se tenga certeza que todos ellos sean competentes en el área de estudio, sin importar su nivel académico o título. Se definió como meta de la presente encuesta conocer a profundidad: la percepción de los expertos sobre la evolución de los canales de distribución en México, sus variables de influencia y como las tiendas de conveniencia se ven involucradas en este proceso.

- Elección de expertos.

Como parte esencial en la técnica Delphi, se debe reconocer el conocimiento y experiencia en los expertos sobre el tema a tratar, sin importar su rango académico o posición jerárquica dentro de una organización o sociedad. Para garantizar el éxito de la técnica Delphi se considera formar un conjunto de expertos que, en base a la experiencia de cada uno de ellos se obtenga un análisis y pensamiento crítico para garantizar el éxito tanto del contenido, como de los resultados de la encuesta. Son tres los perfiles que se buscan cubrir en los expertos en materia de distribución: teórica, estratégica y operativa.

Área Conceptual: el perfil que se busca cubrir, es sobre un experto en materia de distribución de manera teórica, que sepa a profundidad sobre el tema en general, sus reglas, compensaciones y manejo de información a fondo sin que necesariamente pertenezca a una institución del ramo. Que pueda manejar cantidad importante de información y hacer un análisis crítico de la misma.

- Ing. Armando Quintanilla.
Experto en materia de cadenas de suministro, servicio al cliente y ventas estratégicas. Aporta sus conocimientos sobre la evolución de la cadena de suministro de manera teórica y práctica.

- Dr. Salvador Treviño.
Experto en materia de tiendas de conveniencia, investigación de mercados y mercadotecnia en general. Aporta su conocimiento como experto teórico y práctico en la materia y su experiencia en el ramo.

- Dr. Osmar Zavaleta.

Asesor y consultor de cadenas de tiendas de conveniencia en el país. Aporta sus conocimientos del sector tanto del área de consultoría y teórica.

Área estratégica: preferentemente se busca una persona que no tuviera relación directa con el área operativa de alguna tienda de conveniencia en particular, que cuente con una visión estratégica de la evolución que ha tenido a lo largo del tiempo cada una de ellas.

- Lic. Felipe de Jesús Rodríguez.

Aporta una visión gerencial desde el punto de vista de FEMSA en general, sobre el posicionamiento que tiene actualmente para la organización. Experiencia enriquecedora, debido a la visión y punto de vista totalmente diferente, pues más que aportar información y experiencia en el área operativa se pudo identificar el área de planeación sobre la evolución que hasta el día de hoy ha venido teniendo OXXO.

- Lic. Abel Hibert.

Experto en materia de proyectos de inversión en México. Economista de profesión, aporta sus conocimientos y expertís como parte del proyecto. Aporta una visión general de la evolución del canal en general, su atractividad y competitividad a nivel nacional.

- Lic. Luis Santana.

Cuenta con un panorama general sobre la evolución del sector, no solamente sobre alguna organización en particular ni un solo canal de distribución, más bien como un todo en general. Presidente del Consejo y ejecutivo de la ANTAD, principal organismo regulador de los canales de distribución en México, además de ser Director General de Gigante.

– Lic. Juan Pablo González.

Empresario local que aporta una gran capacidad de análisis a nivel directivo en diferentes empresas que fundamentalmente buscan la distribución de mercancías a diferentes niveles y formas de distribución en general. Siempre con una visión estratégica, forma parte de la élite de empresarios a nivel local. Director de Bocados.

Área operativa: personas que cumplan con la parte operativa del negocio, que día a día tengan un constante seguimiento de la operación, evaluación y posicionamiento del negocio que representan. Son personas que en diferentes puestos dentro de la organización tienen un área de expertis diferente.

- Ing. Antonio Herrera.

Gerente del departamento de expansión de la división comercial de FEMSA y empleado actual de OXXO. Aporta sus conocimientos y procesos de planeación del modelo de negocio que representa.

- Lic. Edwin Hernández.

Siendo parte del departamento de investigación de mercados y estrategias de mercadotecnia de OXXO, aporta su visión del posicionamiento de las tiendas de conveniencia, cuales son sus retos y logros en el mercado nacional.

- Lic. María Elena Martínez.

Actualmente forma parte del equipo de trabajo del departamento de mercadotecnia, segmentación y variedad de OXXO. Aporta sus conocimientos sobre las necesidades de cada una de las tiendas, dispersas a nivel nacional, sobre su promoción, publicidad y adaptación al mercado.

Con el grupo de expertos totalmente formados y comprometidos con el proyecto, se garantiza contar con la participación de diversos agentes de cambio del sector enriqueciendo el valor del proyecto y dándole un valor agregado a la información consultada previamente.

- Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios.

Como característica principal de la herramienta, se tiene que obtener de una primera ronda, información relacionada al conocimiento y experiencia de los expertos. Una vez codificada la información, se pasa a la segunda ronda, en donde se forman bloques temáticos sobre la información. El objetivo principal de la segunda ronda es confirmar la información previamente recolectada, para aprovechar y establecer criterios de evaluación en base a los objetivos específicos del proyecto.

Las respuestas que se tomaron en consideración, se basaban en el año de realización de cierto evento, la probabilidad de realización de una hipótesis o el valor que alcanzará en el futuro una variable, mientras que algunas otras fueron categorizadas. La encuesta (ver anexo B) fue dividida en tres fragmentos para su construcción:

1. Información general del sector: Temas relacionados a la construcción de datos y adecuación del sector e información relativa a los canales de distribución en general.
2. Gestión estratégico: Temas relativos a la eficiencia de organizar y administrar las actividades, sobre la configuración institucional de los actores del sector.
3. Competencia: Temas relacionados al desarrollo de futuro de competencias y competitividad del sector.

- Desarrollo de resultados.

Se establecieron dos rondas para la consulta de expertos mediante metodología Delphi, cada una de ellas con diferentes objetivos y alcances relativos al proyecto de investigación. La primera ronda fue elaborada del 13 de noviembre al 30 del mismo mes del año 2007. La consulta estableció la pauta para la obtención de datos del sector, para después ser utilizados en las rondas subsecuentes. Conforme a lo consultado con los expertos en

la primera ronda, se establecieron los factores de éxito, las ventajas y desventajas de las tiendas de conveniencia en México sobre otros formatos de distribución mediante la herramienta FODAP con los resultados que se describen y analizan a continuación.

Los resultados de la primera ronda se pueden observar más adelante en las tablas 12, 13 y 14 donde se muestra en su totalidad tanto las amenazas: el comercio informal y la inseguridad, como las debilidades de la industria: el alto costo de los productos entre otros. Lo anterior como parte de los aspectos de la industria que pudieran afectar de manera negativa a su proceso de crecimiento en el sector. Por otro lado se obtuvieron las fortalezas y oportunidades del sector, que son factores para el éxito de la industria como lo son las alianzas estratégicas, el mejoramiento del entorno de la tienda, la ubicación geográfica, entre otros.

3.2.2 FODAP.

El análisis FODAP sirve para reflexionar la situación actual y definir posibles acciones futuras de una empresa u organización, así como las relaciones de ésta con el entorno en el cual se desenvuelve. FODAP deriva su nombre de las iniciales de los conceptos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Problemas que representan a su vez una forma de describir la situación de una empresa y su ambiente. Por lo tanto el análisis consiste en evaluar, por un lado las fortalezas y amenazas que se refieren al entorno externo tanto nacional como internacional de las tiendas de conveniencia.

Ahora bien, por fortalezas se entiende aquellas ventajas inherentes en la industria, las cuales representan la base de sus logros, mientras que las debilidades se refieren a los aspectos en los cuales se necesita mejorar. Por otro lado las oportunidades hacen alusión a las características o realidades del entorno que pueden impactar positivamente; al contrario de las amenazas que viene a ser los factores que inciden de manera negativa en el desarrollo en cuestión (Fred, 2003).

La importancia de llevar a cabo este análisis en este punto del proyecto es definir y describir la situación del desarrollo de las tiendas de conveniencia en el país, con la firme intención de identificar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la industria en general y que sirva para el análisis de las variables estratégicas en un periodo a corto plazo y hacia el interior de la industria Además esta herramienta permite determinar de forma objetiva, los aspectos en donde las tiendas de conveniencia necesitan mejorar, las ventajas sobre otros canales de distribución y poder tomar en cuenta como se encuentran constituías hacia el interior de la industria. Para la elaboración de la matriz FODAP se establecieron los siguientes criterios:

1. La información fue obtenida directamente de la primera ronda Delphi y un análisis bibliográfico previamente elaborado en el capítulo 2 del presente trabajo de investigación.
2. Se considera la P de problemas, como característica importante del presente trabajo de investigación, con el firme objetivo de establecer las estrategias de acción al final de la investigación.

Obtenida la información del sector, organizada en bloques temáticos para su análisis, definiendo tanto sus aspectos positivos como los negativos y proponiendo posibles líneas de acción como parte del plan estratégico del sector se pasó a la elaboración de una segunda ronda de consulta de expertos, en donde el objetivo principal es detectar las variables que pudieran ser considerables en el sistema completo que conforman las tiendas de conveniencia para su evolución y comportamiento. A continuación se muestran los resultados completos de la metodología:

La segunda ronda, elaborada del 3 al 20 de diciembre del año 2007 consistió en la consulta de expertos en materia de distribución y tiendas de conveniencia, con el objetivo de, una vez analizada y condensada la información del sector mediante la primera ronda acompañada del análisis cualitativo y cuantitativo del sector, establecer las variables que definen el comportamiento del sector en general y marcan la pauta para la evolución del sector. Los expertos fueron informados de los resultados de la primera consulta y se les pide estén de acuerdo con la media, o de lo contrario, justifiquen su respuesta (ver anexo B).

Para la aplicación de la encuesta sobre una segunda ronda, se formaron 3 bloques temáticos, con el propósito de cubrir cada uno de los fragmentos de la encuesta aplicada en la primera ronda, confirmar su información y la obtención de las variables que definen el comportamiento del sector:

- Información relativa al sector.
  Objetivo. Confirmar información, sobre el comportamiento actual del sector, sus competencias y desarrollo en el canal de distribución en México.
- Estrategia de planeación del sector.
  Objetivo. Se confirman las estrategias del sector como un todo, para el corto y mediano plazo.
- Estimación sobre las variables clave del sector.
  Objetivo. Establecer cuales son, de todas las variables previamente consultadas, aquellas que actualmente están marcando el camino y evolución del sector.

Como parte del esquema y objetivos de la tesis, se dividieron en bloques las variables de acuerdo a las características individuales de comportamiento. Se crearon cuatro bloques que se componen de los factores que determinan el comportamiento y poder clasificar las diferentes variables estratégicas del sector según corresponda. Los bloques podrían ser demográficos, sociales, de consumo, tecnológicos, estratégicos, políticos y económicos. De acuerdo a las características de cada una de ellas se conformaron los bloques temáticos de la siguiente manera:

- Factores demográficos, sociales y de consumo.
- Factores sobre tecnologías e infraestructura.
- Factores de Estrategia de posicionamiento.
- Factores políticos y económicos.

En este punto es conveniente aclarar que para la identificación de las variables se tomó en cuenta la opinión de los 10 expertos que colaboran en el presente proyecto de investigación. Por lo que de acuerdo a lo anterior, los factores externos que determinan el éxito y crecimiento del sector de la distribución en la actualidad son:

Tabla 12. Listado de Variables.

	Factores demográficos, sociales y de consumo.	Factores sobre tecnologías e infraestructura.	Factores de la estrategia de posicionamiento.	Factores económicos y gubernamentales.
1	Cambios en la pirámide poblacional.	La evolución de Internet.	Convertirse en líder absoluto del mercado.	Desarrollo de economías emergentes.
2	Migración.	Nuevas tecnologías RFID.	Estratégias internacionales.	El crédito.
3	Urbanización y las grandes distancias entre el hogar y el trabajo.	Infraestructura.	Diversificación de servicios.	Las remesas.
4	El desarrollo profesional de las mujeres.		Marca propia.	Poder adquisitivo de los consumidores.
5	Demanda de productos de comida rápida.		Presencia en ciudades pequeñas, de mercados emergentes.	Entorno macroeconómico. Una recesión y empleo
6	La demanda de productos para el cuidado personal.		Nuevos formatos de distribución.	Comercio informal.
7	Inseguridad.		Aumento del servicio al cliente.	Crecimiento de las clases medias.
8			Agresivas estratégias de precios, cambiando la percepción del consumidor.	Apertura comercial

Teniendo como base la consulta de expertos y manifestando los diferentes criterios de evaluación para cada una de los apartados anteriores, lo importante para el presente trabajo de investigación es poder convertir las amenazas en oportunidades, las debilidades en fortalezas y los problemas en estrategias. Es por eso que se recomienda hacer uso de la metodología del análisis estructural, la herramienta de prospectiva MICMAC y el análisis de la información incluida en el FODAP para dar solución a la problemática anterior como parte esencial de planeación para el sector de la distribución y tiendas de conveniencia en México.

Para poder crear un verdadero plan estratégico no es suficiente analizar y tomar decisiones hacia el interior de la industria, si no que además es necesario tomar en cuenta el entorno en el que se desenvuelve por medio de sus variables estratégicas. A continuación se muestra, por medio del análisis estructural y la herramienta de prospectiva MICMAC, los pasos necesarios para la obtención de dichas variables estratégicas del sector.

Capítulo IV. Análisis Prospectivo y Estructural de las tiendas de conveniencia.

La incorporación de variables internas e externas a la evolución de los diferentes formatos de distribución en México deben de ser definidas a fin de establecer y diferenciar el peso en que tendrán cada una de ellas con el fin último de tomar decisiones que ofrezcan mejores posibilidades de desarrollo a estos formatos de distribución. La etapa fundamental para la elaboración de un plan estratégico es la determinación del sistema, constituido por: el fenómeno que se pretende analizar y su entorno general en el contexto social, económico, tecnológico y estratégico, además de la determinación de las variables esenciales (Godet, 1991).

Como herramienta para el análisis e identificación del entorno, FODAP resulta una reflexión exhaustiva y objetiva para el análisis de la industria desde un enfoque interno (variables endógenas) y uno externo (variables exógenas). Por lo que a continuación se presentan los resultados obtenidos bajo los criterios definidos anteriormente y la consulta de expertos Delphi.

Además en conjunto con los resultados obtenidos de la industria, la metodología del análisis estructural responde ante la necesidad de poder establecer los criterios y formatos para la obtención de las variables estratégicas del sector como parte fundamental del presente plan estratégico para la industria de tiendas de conveniencia del país. A continuación se hace referencia a sus alcances, procesos y resultados de la misma.

4.1 Resultados FODAP.

Los resultados obtenidos sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y problemas mediante las herramientas de prospectiva DELPHI se detallan a continuación en las gráficas 13, 14 y 15.

Tabla 13. FODAP - PROBLEMAS.

PROBLEMAS			
1	**Inseguridad.** - No contar con un agente de seguridad en cada local, amplio margen de horario, la lejanía y ubicación de las tiendas, hacen imposible poder garantizar la seguirdad de cada una de ellas.	4	**Restricciones gobernamentales para la venta de alcohol y cigarros.** - 2 de los principales artículos de consumo cuentan con restricciones gubernamentales para su venta y pudieran causar multas.
2	**Abastecimiento** - Por no ser productores, lejanía de las tiendas, restricción de marca, manejo de inventario, y la operación diaria de la tienda.	5	**Canibalización entre marcas** - Existe una fuerte competencia entre las mismas tiendas por atender un mismo segmento de mercado y mismos productos.
3	**Ubicación** - Los altos costos en los que se incurre sobre la inversión del lugar de posicionamiento del local, el detectar la mejor oportunidad en cuanto al nivel económico, social y de tránsito.	6	**Negación a la apertura de tienda** - Cierto nivel social, zonas residenciales y comunidades enteras se oponen a la apertura de las tiendas de conveniencia por lo que éstas pueden significar una vez establecidas.

Tabla 14. FODAP - AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

EXOGENAS	1 NEGATIVOS AMENAZAS		2 POSITIVOS OPORTUNIDADES	
	1	**Inseguridad en los establecimientos** - Constantemente los establecimientos de las tiendas de conveniencia se ven perturbados por diversos acontecimientos delictivos influenciados principalmente por la falta de seguridad en cada una de ellas, su lejanía y acceso.	1	**Crear alianzas entre productos.** - Como parte de la promoción de ciertos productos se busque hacer una alianza estratégica entre marcas o productos para la comercialización dentro de la tienda
	2	**Nuevos competidores** - Debido principalmente al crecimiento del sector, su valor comercial y su atractividad para el mercado, cada vez más las grandes corporaciones incorporan su propia marca para poder incursar en el mercado de tiendas de conveniencia.	2	**Establecer una red nacional de distribuidores.** - Estratégica de la operación del negocio de las tiendas de conveniencia un área de oportunidad es crear un servicio integral de distribución que garantice de manera uniforme el abastecimiento de producto de las tiendas.
	3	**Delimitación geográfica de tiendas** - Debido al crecimiento tan acelerado que han tenido los últimos 7 años de operación, las tiendas de conveniencia se ven obligadas por el gobierno de contar con mayores permisos de uso de piso.	3	**Nuevos mercados potenciales.** - Contar con servicios directos a comercios y oficinas, establecer nuevas estratégicas para impulsar el posicionamiento en colegios, hospitales, y otros centros de alto tránsito de personas.
	4	**Inestabilidad y deteriodo de la economía y política interna** - Factor que afecta directamente al bolsillo del consumidor, la infraestructura y desarrollo del sector. Si bien es cierto actualmente se goza cierta estabilidad, es inminente la posibilidad de salir a la luz pública de grupos que busquen inestabilizar al país.	4	**Integración vertical en productos genéricos.** - Como parte del crecimiento de las tiendas de conveniencia, puede considerarse el contar con marcas propias de comida rápida, productos de limpieza u otros, que se ofrezcan dentro de la variedad de productos.
	5	**Comercio informal** - Suele "apalancarse" de tiendas de conveniencia para generarles competencia en los mismos lugares donde se ubican (puestos de comida, vendedores de tarjetas telefónicas, dulces, cigarros, etc)	5	**Sistema de reorden a traves de un sistema cerrado desde el momento de cobrar la mercancía con el scanner** - Es necesario establecer un sistema que garantice el abasto de producto a tiempo y controlar el inventario de cada una de las tiendas.
	6	**Nuevos canales de distribución** - El sector de la distribución en general sigue revolucionando y adaptandose a las necesidades de los consumidores. Aparecen y se consolida nuevos canales de distribución como lo son internet, venta a detalle, entre otros.	6	**Invertir en otras zonas de la república.** En ciertas zonas de la república mexicana falta por establecer un fuerte proyecto de inversión para el crecimiento en número de establecimientos en la entidad.
	7	**Saturación de establecimientos** - la creciente competencia del sector, nuevas inversiones directas, mas tiendas de conveniencia han provocado que en ciertas zonas se empiece a pensar en un alto grado de saturación de este tipo de establecimiento	7	**Mejorar el entorno de la tienda.** - Parte importante para la aceptación de las tiendas de conveniencia en diferentes zonas sería importante establecer un programa en donde se establezca un beneficio para la comunidad que rodea a cada una de las tiendas.
	8	**Encarecimientos de precios** - Ya sea los productos, insumos, servicios o la administración en general, son una amenza directa sobre la operación de las tiendas de conveniencia.	8	**Alianzas estratégica** - Con grandes establecimientos, productores, cadenas de autoservicios, etc.
	9	**Cultura y costumbres** - Que la gente busque precio y no accesibilidad, La forma en que la gente hace sus compras en centro y sur del país.	9	**Mercado en crecimiento** - El mercado de tiendas de conveniencia manifiesta un crecimiento acelerado en los últimos 7 años.
	10	**Demanda por práctica monopólicas** - Tiendas de conveniencia que tienen exclusividad en ciertos productos y no permiten que se establezcan prácticas libres de comercio.	10	**Mayor consumo per-cápita** - Se muestra un aumento en el ticket promedio de las personas que compran en tiendas de conveniencia.
	11	**Resistencia de la comunidad por apertura de tienda** - Zonas residenciales que se oponen a la apertura de sucursales debido principalmente a la venta de bebidas alcohólicas en la zona.	11	
	12	**Adaptación de otros formatos** - como parte de los servicios adicionales de otros formatos de distribuión, se puedan crear una serie de servicios que vayan relacionados a los de las tiendas de conveniencia.	12	

Tabla 15. FODAP - DEBILIDADES Y FUERZAS.

ENDOGENAS	DEBILIDADES	FUERZAS
1	Alto costo logístico. - factor determinante para el éxito de las tiendas de conveniencia, basan su éxito en tener el producto disponible en el lugar indicado en el momento deseado.	Variedad, disponibilidad y calidad de productos. - con una selecta variedad de productos que satisfagan cada una de las tiendas, la disponibilidad de estos y el soporte de calidad que las tiendas de conveniencia exiguen en su establecimiendo.
2	Sistemas y Personal de Seguridad -Contrario a los formatos como los supermercados, las tiendas de conveniencia no cuentan con personal de seguridad en cada uno de sus establecimientos.	Canal nuevo y no explotado anteriormente. - se trata de un canal de distribución netamente nuevo, en donde apenas se esta aprendiendo y estableciendo en el mercado.
3	Son distribuidores. - necesidad de buscar altos márgenes en el precio y promoción, no en la diferenciación y variedad del producto.	Cantidad de establecimientos en el territorio nacional. - el enorme crecimiento que ha tenido en el sector se ve reflejado en el número de tiendas que se establecen en nuevos territorios día con día, a lo largo del territorio nacional.
4	La Variedad de productos - conforme las necesidades van cambiando y los clientes van demandando diferentes productos, ciertos criterios deben de considerarse para oferta de productos, indiferentemente de la marca y productor.	Servicios diversos. - manejan el concepto de todo bajo el mismo techo, en donde la rapidez es la mejor forma de promoción de estos. Tratan de ofrecer las cosas que el mercado va necesitando.
5	Exclusividad de productos y marcas - como parte de la estrategia de las actuales tiendas de conveniencia en el mercado tienen cierta exclusividad sobre marcas de una u otra organización.	Ubicación geográfica. - factor de éxito de las tiendas de conveniencia sin duda es el lugar en donde están ubicadas cada una de ellas, en donde garantice la accesibilidad al lugar.
6	Artículos no están disponibles. - las tiendas de conveniencia estan restringidas a tener una cantidad limitada de productos por no ser del 80-20, de la organización.	Abierto 24hrs .- el que las tiendas estén disponibles las 24 horas del día da la pauta a que las personas tengan la opción permantene de poder accesar a este canal de distribución.
7	Volumen de venta. - de acuerdo al modelo de negocio, las tiendas de conveniencia tienen un volumen de venta por tienda mucho menor que algunos otros formatos de negocio.	Estandarización de productos. - a pesar de que existe una segmentación y variedad de los productos de las tiendas de conveniencia, se cuenta con un proceso de estadarización de los productos que pueden ingresar a ser parte de cada una de ellas.
8	Espacio de venta reducido. - las limitaciones en cuanto al espacio de venta, de exposición de producto y su acomodo es por demás reducido, si se sigue comparando con otros formatos de negocios.	Accesibilidad al local. - las tiendas están contruidas de tal manera que ofrezcan una opción fácil de accesar, con condiciones de estacionamiento y acceso previamente bien estudiadas que ofrezcan una opción que llame la atención de las personas.
9	Espacio de almacenamiento reducido.- limitación en espacio que provoca un manejo de inventario aún mayor del exterior de cada tienda.	Confort de instalaciones. - con un clima agradable, igiene en todos sus productos y el manejo del mismo, los productos acomodados de forma que invite a los clientes a crear un ambiente armonioso para la compra.
10	No contar con la autonomía de hacer por tienda sus propias compras - las tiendas de conveniencia no pueden ofrecer independencia en su operación y poder ofrecer productos regionales para promover la diferenciación entre ellos.	Financiamiento con proveedores. - la fuerza de negociación con sus proveedores en cuanto al margen de utilidad (30%) y fecha de pago de 30 días, garantiza el manejo de dinero para la empresa en general.
11	Ubicación en zonas de bajo recursos - El mercado potencial para tiendas d e conveniencia se representa en zonas de bajo ingreso debido a su contezto poblacional	Apoyo de grandes organizaciones.- tener el respaldo de organizaciones financieramente estables, con un largo recorrido en la comercialización, entre otras, ofrecen la seguirdad de contar con el apoyo tanto en conocimientos, financiero como de personal.

En el entono interno, las fortalezas más relevantes son: variedad, disponibilidad y calidad de productos, canal nuevo y no explotado anteriormente, cantidad de establecimientos en el territorio nacional, servicios diversos, ubicación geográfica, abierto 24 horas. Sin dejar a un lado la estandarización de productos, accesibilidad al local, confort de instalaciones, financiamiento con proveedores, apoyo de grandes organizaciones.

Las debilidades que fueron más constantes en la encuesta fueron: alto costo logístico, margen de utilidad, son distribuidores, mejorar la variedad de productos, exclusividad de productos, artículos no están disponible, volumen de venta, espacio de venta reducido, el espacio de almacenamiento reducido, ubicación en zonas de bajo recursos y que no puedan contar con una autonomía en sus tiendas.

En lo que corresponde al entorno externo, las amenazas más relevantes y constantes fueron: inseguridad en los establecimientos, nuevos competidores, delimitación geográfica de tiendas, inestabilidad política, comercio informal, nuevos canales de distribución, saturación de establecimientos, encarecimientos de precios, cultura y costumbres, demanda por práctica monopólicos, sin dejar a un lado la resistencia de la comunidad por apertura de tienda, adaptación de otros formato.

Todavía en el entorno externo, pero enfocado a las oportunidades del canal, se menciona lo siguiente: Crear alianzas entre productos, establecer una red nacional de distribuidores, nuevos mercados potenciales, integración vertical en productos genéricos, sistema de re-orden a través de un sistema cerrado desde el momento de cobrar la mercancía con el scanner, invertir en otras zonas de la república, mejorar el entorno de la tienda y posibles alianzas estratégicas entre las tiendas de conveniencia y su entorno.

Para finalizar y como parte importante de la tesis se definieron los principales problemas que se viven actualmente, que son: inseguridad, abastecimiento, definir la ubicación del local, canibalización entre marcas, negación a la apertura de tienda y venta de alcohol y cigarros a menores. Cabe mencionar en este punto, que la utilización del FODAP sirve como forma para validar la situación actual de la industria de las tiendas de conveniencia en México y que a partir de éste medio se puedan establecer por medio de cambios, se puedan añadir actividades a la estructura actual y se pueda modificar el sistema por medio de mejoras.

4.2 Análisis Estructural.

El análisis estructural es una herramienta de reflexión colectiva de actores y expertos que ofrece la posibilidad de describir el sistema completo sobre las tiendas de conveniencia en México. Con ayuda de una matriz de doble entrada que relaciona todos los elementos obtenidos bajo los criterios y procesos del método Delphi, analizados y condensados mediante el análisis FODAP. El análisis estructural tiene por objetivo ubicar las principales variables por su relación de influencia - motricidad y dependencia, identificando así las variables esenciales o estratégicas para la evolución de las tiendas de conveniencia en México desde una perspectiva a largo plazo.

- Listado de Variables.

Como ya se ha mencionado anteriormente el presenta trabajo de investigación va encaminado a realizar un análisis de las variables internas y externas en el contexto de la distribución, caso concreto las tiendas de conveniencia de México. Poder definir las variables que conforman el sistema para poder establecer su comportamiento y el impacto que ésta tiene sobre el crecimiento en el sector. Conociendo estas variables se pretende fortalecer la planeación estratégica para tomar decisiones que convengan al sector.

Esta etapa consiste en enumerar las variables o factores que caracterizan al sistema y el entorno que se está estudiando. Es necesario ser exhaustivo y no excluir ninguna variable que se piense puede impactar al sistema de forma directa o indirecta. Se empieza por entender el contexto externo en donde se encuentra ubicado el sistema a estudiar, esto implica poder identificar tanto las variables endógenas (fuerzas y debilidades), como las exógenas (amenazas y oportunidades). Por un lado las variables endógenas representan aquellas variables que son o pueden ser controladas por el interior del sistema y las exógenas son aquellas que existen alrededor del sistema, por lo que no se cuenta con la facilidad de poder manipularlas.

El estudio incorpora tanto el desarrollo del sector, como los factores sociales, demográficos, tecnológicos, económicos y políticos que podrían sustentar orientaciones y decisiones de los directivos en cuanto al desarrollo y posicionamiento de los canales de distribución y las tiendas de conveniencia en México. Una lista exhaustiva de las variables que actualmente están definiendo la evolución de los diferentes formatos (ver anexo C) de distribución en México y su contexto, incluyendo los diferentes puntos de vista estratégico, económicos, sociales y tecnológicos.

4.2.1 Identificación y localización de las variables del sistema.

A partir del análisis de contenido y la consulta a expertos se logran establecer 26 variables de cambio para el sector de la distribución y las tiendas de conveniencia en México. En la tabla 16 se determinan cada una de éstas que pueden ser medidas o valoradas en forma cuantitativa o cualitativa, para luego obtener la matriz relacional de análisis estructural.

Para la identificación de estas 26 variables se tomó en cuenta la opinión de 4 expertos, considerados desde inicio del presenta trabajo de investigación tomando en cuenta su perfil estratégico y experiencia en el tema en cuestión.

Tabla 16. Listado de Variables.

	Variables	Medida en función
1	Cambios en la pirámide poblacional.	Se refiere a es la representación gráfica de la distribución por edad y sexo de la población. Los distintos tipos de pirámides de población tienen a escala local o regional, variaciones bastante notables, lo que se debe a las distintas composiciones demográficas de la población según sean las características geográficas.
2	La Migración.	Se refiere al movimiento y desplazamiento de personas tanto en el interior como el exterior cambiando su lugar de residencia por otro, en búsqueda de una mejor oportunidad de vida.
3	Urbanización y las grandes distancias entre el hogar y el trabajo.	Crecimiento desorganizado de las grandes ciudades, provocando el aumento en el consumo de tiempo de las personas para transladarse de un lugar a otro. Se refiere además al onjunto de construcciones humanas situadas generalmente en un antiguo medio rural adyacente a otras poblaciones.
4	El desarrollo profesional de las mujeres.	Mujeres con independencia económica capaces de sostener un hogar por sí solas o tener la capacidad económica suficiente para ser factor decisor de compra.
5	Demanda de productos de comida rápida.	Es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros) o a pie de calle. Productos de comida rápida consumidos a lo largo del territorio nacional
6	La demanda de productos para el cuidado personal.	Productos de cuidado para la salud consumidos a lo largo del territorio nacional. Se trata de productos que ayuden a luchar contra las huellas de la edad, que le provean beneficios adicionales para la salud, o que consideren las cuestiones específicas de las etnias o del género.
7	La evolución de Internet.	Es un método de interconexión descentralizada de redes de computadoras implementado en diferentes aplicaciones para resolver ciertos problemas y poder ser más accesible para aumentar el número de usuaruos lo largo del territorio nacional para sus diferentes usos.
8	Nuevas tecnologías RFID.	Cantidad de formatos que utilizan la tecnología de almacenamiento y recuperación de datos remoto que usa dispositivos denominados etiquetas, transpondedores o tags, para sus productos.
9	Infraestructura.	Soporte para el desarrollo de otras actividades y su funcionamiento necesario en la organización estructural de la ciudad de tipo transporte, energético, sanitarias , telecomunicaciones y de usos.
10	Inseguridad.	Se refiere a la ausencia de riesgo o también a la confianza en algo o alguien. Casos que se presentan en el sector de robo, asalto tanto de mercancía como de información.
11	Convertirse en líder absoluto del mercado.	Lograr, mediante la obtención de características especiales, acaparar la cima del sector sobre los demás competidores.
12	Estrategias internacionales.	Políticas y estrategias de las organizaciones por crear un ambiente de expansión e internacionalización de sus operaciones cotidianas.

	Variables	Medida en función
13	Diversificación de servicios.	Ofrecer servicios adicionales a los que tradicionalmente se dedicaba el negocio.
14	Marca propia.	Establecer una serie de productos de alto consumo, bajo el mismo nombre de la empresa, como política y estrategia de la empresa para la diversificación de los productos en venta.
15	Presencia en ciudades pequeñas.	Establecerse en ciudades que son consideradas como potenciales de crecimiento del país, como parte de la estratégia de posicionamiento.
16	Nuevos formatos de distribución.	La creación de formatos de distribuión diferentes a los que tradicionalmente se manejaban, como las tiendas de descuento, las tiendas de conveniencia y los clubs.
17	Aumento del servicio al cliente.	Grado de servicio que el cliente requiere tener para sentirse satisfecho de la experiencia de compra que requiere.
18	Agresivas estratégias de precios, cambiando la percepción del consumidor.	Estratégias y políticas de las organizaciónes que promueven sus productos bajo un esquema de bajo precio y calidad de la misma.
19	Desarrollo de economías emergentes.	Bajo el esquema de saturación de produtos y servicios en las grandes ciudades, se refiere a la busqueda de¡ un mercado potencial en las economías emergentes de las ciudades en desarrollo del país.
20	El crédito.	El crédito como factor de desarrollo del consumo interno del país.
21	Las remesas.	Factor decisor para el consumo de necesidades básicas, en la adquisición de bienes de consumo duradero y en la compra y mejora de vivienda.
22	Poder adquisitivo de los consumidores.	Capacidad de compra de insumos de la población en general.
23	Entorno macroeconómico: recesión EUA y empleo	Factores que definen el entorno en el que se desarrolla el sector, en donde una posible recesión de los EUA pudiera afectar directamente al crecimiento de la economía del país, la inflación al aumento de los precios de los productos, la tasa de interés co
24	Comercio informal.	Cantidad de personas que se dedican a operaciones ilicitas dentro del comercio y distribución en el país.
25	Crecimiento de las clases medias.	Crecimiento económico de las clases medias de la población, mediante la inversión en infraestructura, capital, tecnología, etc.
26	Apertura comercial	Se refiere a la implementación de estrategias de parte del gobierno para permitir la entrada y salida de productos a nivel nacional para satisfacer la demanda de los mismos y la cantidad de Importaciones y exportaciones relacionados al sector de la distribución en México.

4.2.2 Análisis de la interacción de las variables.

En el caso de la localización de las relaciones de las variables en la matriz del análisis estructural, se interrelacionaron las variables que constituyen el sistema de las tiendas de conveniencia en México en un cuadro de doble entrada. Después de haber establecido la lista de variables que se toman en cuanta en el análisis estructural de las tiendas de conveniencia en México, se procede a reducir la complejidad del sistema e identificar las variables clave por medio del método MICMAC.

Las relaciones directas e indirectas que existen entre las variables que conforman el sistema permiten identificar aquellas en las que, las personas con poder de decisión, puedan tomar decisiones para mejorar su situación en el mediano y largo plazo. Así también se localizan las variables en las que no se pueden tener ingerencia, pero deben tener presentes debido a que cualquier cambio que se presente en ellas tendrá un impacto positivo o negativo para el desarrollo de las tiendas de conveniencia del país.

Una variable solamente existe a través de su relación con otras variables. El análisis estructural intenta descubrir la relación entre las variables mediante la herramienta MICMAC, habiendo tomado parte en la identificación y definición de las variables el ejercicio se hace mediante el llenado de la tabla por parte de un grupo definido de expertos.

El llenado de la matriz forzosamente es de forma cualitativa. Para cada par de variables se hace el siguiente cuestionamiento: ¿existe una relación de influencia entre la variable x y la variable y? Si no la hay, se coloca 0. En cambio, en caso de haber una relación, entonces deberá preguntarse si tal relación de influencia es débil fuerte o potencial (Lipsor, 2001). La lectura de la matriz puede hacerse de dos maneras: por líneas, donde los valores indican la influencia de cada variable sobre las otras; por columnas, donde la ponderación indica el grado en que se ve influenciada una variable por las demás.

Para el presente trabajo de investigación, se establecieron los criterios para el llenado de la matriz de acuerdo a la experiencia y conocimientos de cada uno de los expertos. Si bien es cierto al final se llegó al llenado una matriz en donde todos concordaran con la valoración, el aporte de cada uno de los expertos fue de acuerdo a su área de expertís.

Resultó fundamental para la obtención de los resultados finales la obtención del promedio de las matrices. La matriz con las 26 variables está divida de acuerdo al grupo o área de concentración de cada una de las variables es decir económicas, tecnológicas, estratégicas y socioculturales. Lo anterior para que cada experto pudiera identificar y definir su relación con cada una de ellas. En la tabla 17 se observa la matriz de análisis estructural, elaborada y llenada en conjunto a los expertos consultados en el presente trabajo de investigación.

Tabla 17. Matriz de Análisis estructural.

	Variables CONDENSADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	SUMA
1	Cambios en la pirámide poblacional.		5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	1	88
2	La Migración.	5		5	5	5	4	4	1	5	5	4	4	4	4	1	1	1	4	5	1	5	4	4	5	5	4	95
3	Urbanización y las grandes distancias entre el hogar y el trabajo.	5	5		4	5	1	5	0	5	5	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	81
4	El desarrollo profesional de las mujeres.	5	5	1		5	5	5	0	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	5	4	5	5	1	84
5	Demanda de productos de comida rápida.	1	1	1	1		0	4	1	1	1	4	4	4	4	4	5	5	5	4	1	1	4	1	4	1	1	63
6	La demanda de productos para el cuidado personal.	0	0	0	4	1		1	1	1	0	0	4	4	4	4	4	4	4	1	0	0	1	1	1	1	0	48
7	La evolución de Internet.	1	4	4	5	1	1		5	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	5	82
8	La tecnología RFID.	0	0	0	0	0	0	5		5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
9	Infraestructura.	4	4	5	4	1	0	5	4		4	1	1	1	1	4	5	4	4	4	4	1	4	4	5	4	5	87
10	Inseguridad.	1	4	4	1	1	0	4	5	4		1	1	1	1	1	4	4	4	1	0	0	4	4	4	4	4	62
11	Convertirse en líder absoluto del mercado.	1	1	1	1	1	4	4	5	4	1		4	4	4	4	4	4	5	1	4	1	1	1	1	1	4	66
12	Estrategias internacionales.	1	1	1	4	1	0	4	5	1	0	0		4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	5	60
13	Diversificación de servicios.	0	0	0	0	4	1	4	5	1	1	4	4		4	4	4	4	4	1	1	0	1	1	4	4	4	60
14	Marca propia.	0	0	0	0	5	4	4	0	1	0	5	5	5		4	5	5	5	1	0	0	0	0	1	1	0	61
15	Presencia en ciudades pequeñas, de mercados emergentes.	4	4	0	0	4	0	4	0	1	0	4	5	5	4		5	5	5	4	4	4	4	1	1	1	0	69
16	Nuevos formatos de distribución.	0	0	0	0	4	4	4	0	1	0	5	5	5	4	5		5	5	4	0	0	0	1	1	1	0	61
17	Aumento del servicio al cliente.	1	0	0	0	5	4	4	0	1	0	5	5	5	4	4	5		5	1	0	0	0	1	1	1	0	52
18	Agresivas estratégias de precios, cambiando la percepción del consumidor.	1	0	0	0	5	4	4	5	1	0	5	5	5	4	4	5	5		1	4	0	4	1	1	1	0	59
19	Desarrollo de economías emergentes.	1	0	0	0	1	4	4	0	4	4	4	4	4	1	5	5	4	4		4	4	4	5	4	4	0	74
20	El crédito.	4	4	4	4	1	1	1	0	5	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4		0	5	5	4	5	5	72
21	Las remesas.	4	5	4	4	1	1	4	0	5	4	1	4	4	1	4	1	4	1	4	4		5	5	4	5	5	74
22	Poder adquisitivo de los consumidores.	5	5	4	4	4	4	4	0	5	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	0		5	4	5	5	76
23	Entorno macroeconómico: crecimiento económico, inflación, tasa de interes y empleo	5	5	4	4	4	4	4	0	5	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	5	5		4	5	5	79
24	Comercio informal.	5	5	4	4	4	4	4	0	5	4	1	1	1	1	4	1	1	4	4	4	4	5	5	5		4	61
25	Crecimiento de las clases medias.	5	5	4	4	4	4	4	0	5	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	5	5	5	4		76
26	Apertura comercial	5	1	0	4	4	4	5	5	4	0	4	5	5	0	4	4	5	4	4	4	5	5	5	1	5		76
	SUMA	64	67	65	63	75	63	100	46	87	53	76	83	89	62	80	81	84	101	77	64	46	84	77	68	77	62	1985

si es que no afecta de ninguna manera anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, DEBIL (1), FUERTE (5) o POTENCIAL (4).

4.2.3 Búsqueda de variables clave a través de MICMAC

Mediante el ejercicio de la matriz del análisis estructural de la tabla 17 se puede identificar las variables con mayor influencia directa en el sector, pero es necesario determinar las relaciones indirectas que también impactan en el sistema y no se muestran en el primer análisis. El método ayuda a identificar las variables con mayor influencia y las que son consideradas como claves del sistema de estudio, obteniendo todas las variables tanto de relaciones directas e indirectas. En la matriz estructural existen numerosas relaciones indirectas que no son evidentes a primera instancia. Con la elevación al cuadrado de la matriz se ponen de manifiesto todas las relaciones indirectas.

Las elevaciones consecutivas de la matriz a una potencia se realizan hasta que la jerarquía de las variables permanece estable. Las variables motrices son aquellas cuya evolución impacta más en el sistema, mientras que por otro lado las variables dependientes son las más sensibles a los cambios que sufra dicho sistema. Por lo que la jerarquía de las variables se conforma según el número e intensidad de relaciones, de acuerdo a la motricidad y dependencia entre ellas.

Al mismo tiempo, se identifican tres tipo de relaciones para cada una de las variables, directa, indirecta y potencial. La directa se refiere a relaciones a corto y mediano plazo, las indirectas a los efectos que pueden ocurrir en un horizonte mediano y corto plazo, mientras que las relaciones potenciales son las que eventualmente surgirán después y ejercerán influencia en muy largo plazo. (Lipsor, 2001). Una vez definido los indicadores de motricidad y dependencia, las variables pueden situarse en un plano cartesiano para poder identificar las variables estratégicas de la industria de las tiendas de conveniencia en México. El plano se divide en cuatro cuadrantes. (Godet, 2000)

1. El cuadrante de conflicto se localizan las variables de carácter inestables, ya que ellas mismas pueden activar o desactivar el cambio en el sistema.
2. El cuadrante de poder se localizan las variables que condicionan el sistema en general.
3. El cuadrante dependiente se explica a través de los cuadrantes de poder y de conflicto.
4. En el cuadrante autónomo se ubican las variables consideradas como tendencias fuertes y autónomas, sin poder considerarse como determinantes para el futuro.

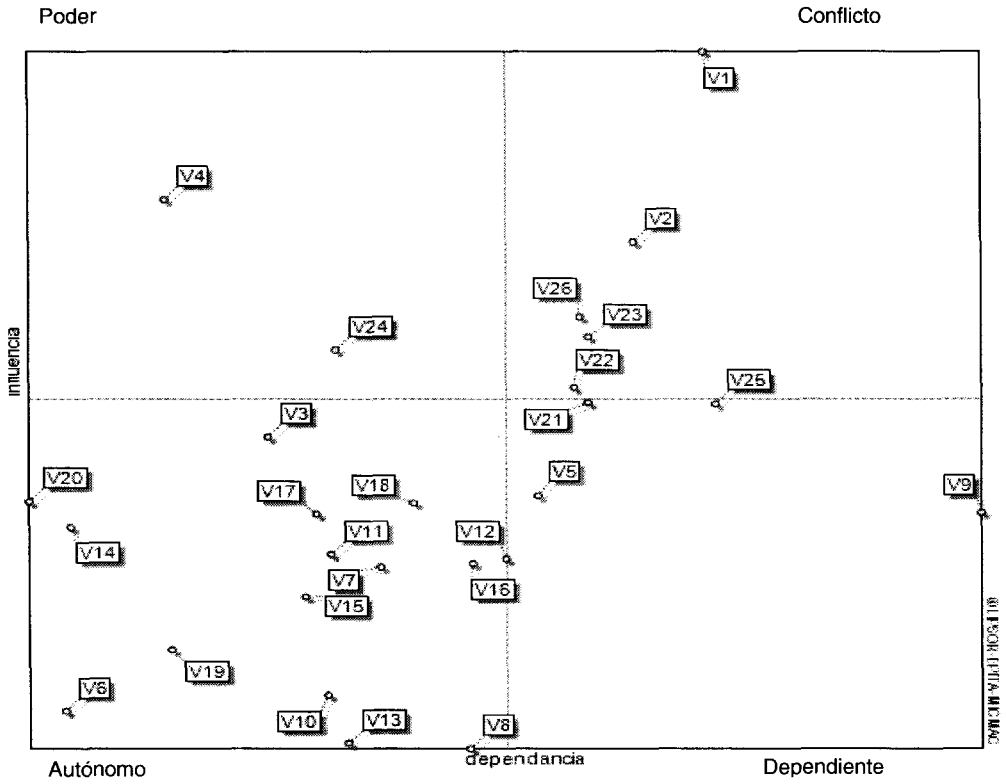
A manera de ejemplo y para poder aclarar más la metodología, supongamos que V1 (Cambios en la pirámide poblacional) impacta directamente a V2 (Migración), y que ésta a su vez impacta a V3 (Urbanización y las grandes distancias entre el hogar y el trabajo); de acuerdo a estas relaciones indirectas, también hay una relación indirecta entre V1 y V3. Por lo que en el análisis estructural existen muchas relaciones indirectas que no son evidentes en primera instancia. Mediante la elevación al cuadrado de la matriz se reflejan todas las relaciones indirectas, deduciendo en cada repetición una nueva jerarquía de las variables, clasificadas en función del número de acciones indirectas que ejercen sobre las demás variables (Godet, 2000).

Como parte de los objetivos del presente trabajo de investigación donde se busca identificar la relación entre las variables esenciales o estratégicas para la industria y que además sirva como parte plan estratégico para el sector, se analizan los resultados obtenidos de la herramienta MICMAC bajo los enfoques de influencias indirectas y sus relaciones directas e indirectas con las demás variables que conforman el sistema completo:

- Matriz de influencias indirectas Potenciales (MIIP).
  Representa las influencias y dependencias variables. Complementa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro. Hace referencia a la relación e impacto indirecto en un periodo de tiempo a mediano plazo, sin que éste sea considerado como un largo plazo. (Lipsor, 2001)

Dadas las características del presente trabajo de investigación, donde se establecen los criterios para un plan estratégico de la industria en el mediano y largo plazo, se analiza el plano de la relación motricidad – dependencia que muestran las relaciones indirectas que existen entre variables que conforman el sistema de estudio que puedan permitir la identificación de aquellas variables en que los decisiones puedan tomar decisiones para mejorar su situación en el mediano y largo plazo. Recordar que se pretende localizar las variables en que a pesar de no poder tener ningún tipo de ingerencia sobre ellas, pero deben tomarse en cuenta ya que cualquier cambio que se presenten en ellas tendrán que establecer un impacto positivo o negativo para el desarrollo de la industria.

Gráfica 5. Matriz de Influencias Indirectas potenciales. (MIIP).



En la búsqueda de la identificación las variables estratégicas de mayor grado de motricidad y dependencia, al proyectar los valores de motricidad directa e indirecta sobre la diagonal del cuadrante, se puede observar claramente la jerarquía de las variables se obtienen a partir de la gráfica 5, y de la clasificación de los cuadrantes del plano motricidad-dependencia, las variables que tienen un alto grado de influencia, o de **conflicto** y que la vez son altamente influenciables, las cuales son: Cambios en la pirámide poblacional (V1), Migración (V2), Poder adquisitivo de los consumidores (V22), Entorno macroeconómico (V23) y Apertura comercial (V26) son las variables de carácter inestables, que pueden activar o desactivar el cambio en el sistema. Son variables que requieren especial atención debido a que toda acción sobre ellas puede generar importantes repercusiones sobre las demás. Son fácilmente gobernadas por los actores y al mismo tiempo cualquier acción sobre ellas tiene consecuencia en el resto del sistema. Se consideran las variables clave.

Ahora bien, en el cuadrante de **poder** se ubican las siguientes variables: Desarrollo profesional de las mujeres (V4) y Comercio informal (V24) son variables que se consideran como las de mayor influencia en el sistema, pero al mismo tiempo las menos influenciadas. Son variables que condicionan el funcionamiento del objeto de análisis pero un actor tampoco puede influenciar fácilmente en ella.

Por otro lado en el cuadrante de variables **autónomas** se encuentran: Demanda de productos para el cuidado personal (V6), Desarrollo de economías emergentes (V19), Inseguridad (V10), Diversificación de servicios (V13), Aparición de la tecnología RFID (V8), Presencia en pequeñas ciudades en países emergentes (V15), Nuevos formatos de distribución (V16), Evolución del Internet (V7), Marca propia (V14), Convertirse en líder absoluto del mercado (V11), Estrategias internacionales (V12), El crédito (V20), Aumento del servicio al cliente (V17), Agresivas estrategias de precios (V18) y Urbanización y las largas distancias entre el hogar y el trabajo (V3). En el cuadrante destaca la variable (V12) ya que se ubica exactamente en el cruce de los ejes de motricidad y dependencia, por tanto debería de ser considerada como parte esencial de análisis posteriores en al presente trabajo de investigación. Estos factores se consideran como las tendencias que se hacen presentes actualmente, pero al mismo tiempo son independientes del sistema, por lo que en un periodo a largo plazo son las variables que deben considerarse para cualquier plan de acción.

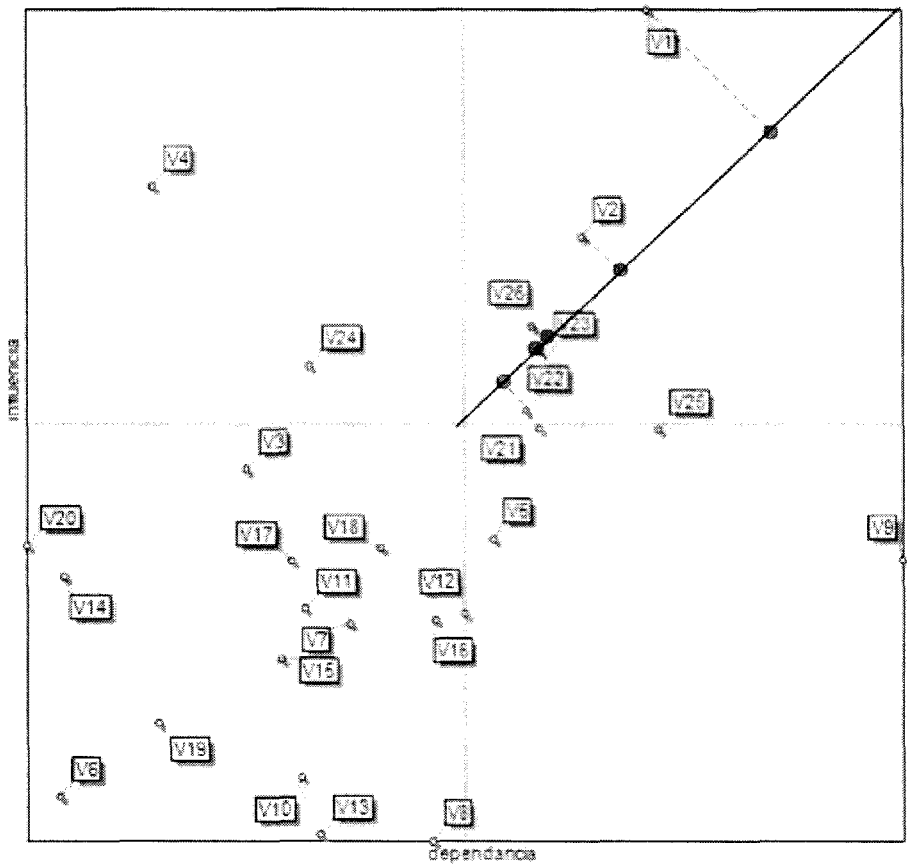
Finalmente, en el cuadrante **dependiente o de salida** se localizan las variables: Las remesas (V21), Desarrollo de las clases medias (V25), Infraestructura (V9) y la Demanda de productos de comida rápida (V5). Estas variables son las que más influencia tienen con el resto de las variables del sistema y dependen de las variables en el sistema. Caso en especial es las variables Desarrollo de las clases medias (V21) e Infraestructura (V25) debido a su cercanía con el cruce de los ejes de modicidad -dependencia deben considerarse para estudios posteriores y toma de decisiones del sector.

Por lo que a partir de lo anterior y tal como se muestra en la gráfica 6, se definen las variables estratégicas para el desarrollo de tiendas de conveniencia en el país en el siguiente orden:

1. Cambios en la pirámide poblacional.(V1)

2. La migración. (V2)
3. Apertura comercial (V26)
4. Entorno macroeconómico. (V23)
5. Poder adquisitivo de la población. (V22)

Gráfica 6. Matriz de Influencias Indirectas potenciales. (MIIP).



Finalmente, la aplicación de la herramienta de prospectiva MICMAC da como resultado las variables menos representativas para la industria de tiendas de conveniencia actualmente, pero pudieran significar variables potenciales para un futuro a largo plazo. Son las variables consideradas como menos estratégicas para el sector y de menor influencia con las demás variables. La gráfica 6 determina el grado de influencia para cada una de ellas, tal y como se muestra a continuación:

1. Demanda de productos para el cuidado personal(V6)
2. El crédito (V20)
3. Marca propia (V14)
4. Desarrollo de economías emergentes (V19)
5. Diversificación de servicios.(V13)

Es aquí que el proceso de planeación estratégica del sector de tiendas de conveniencia adquiere una apertura estratégica que obliga a mezclarse con otros niveles de planeación como parte de una interrelación entre cada una de ellas para que promueva el mejoramiento de los diferentes panoramas para cada uno de los actores de la misma.

Tomando en cuenta el conjunto de todas las variables identificadas y los resultados obtenidos en el desarrollo de la herramienta, se señala la presencia de variables internas, propias de la dependencia y sus formas de comportamiento y otro grupo de variables externas, de índole diversa, pero que concierne al entorno económico, político y productivo. El análisis de las gráficas permite identificar las políticas sobre las cuales los diferentes tomadores de decisiones no están en posibilidad de ejercer control. Sin embargo deben de ser consideradas al diseñar planes estratégicos de la industria.

4.3 Análisis de las variables estratégicas.

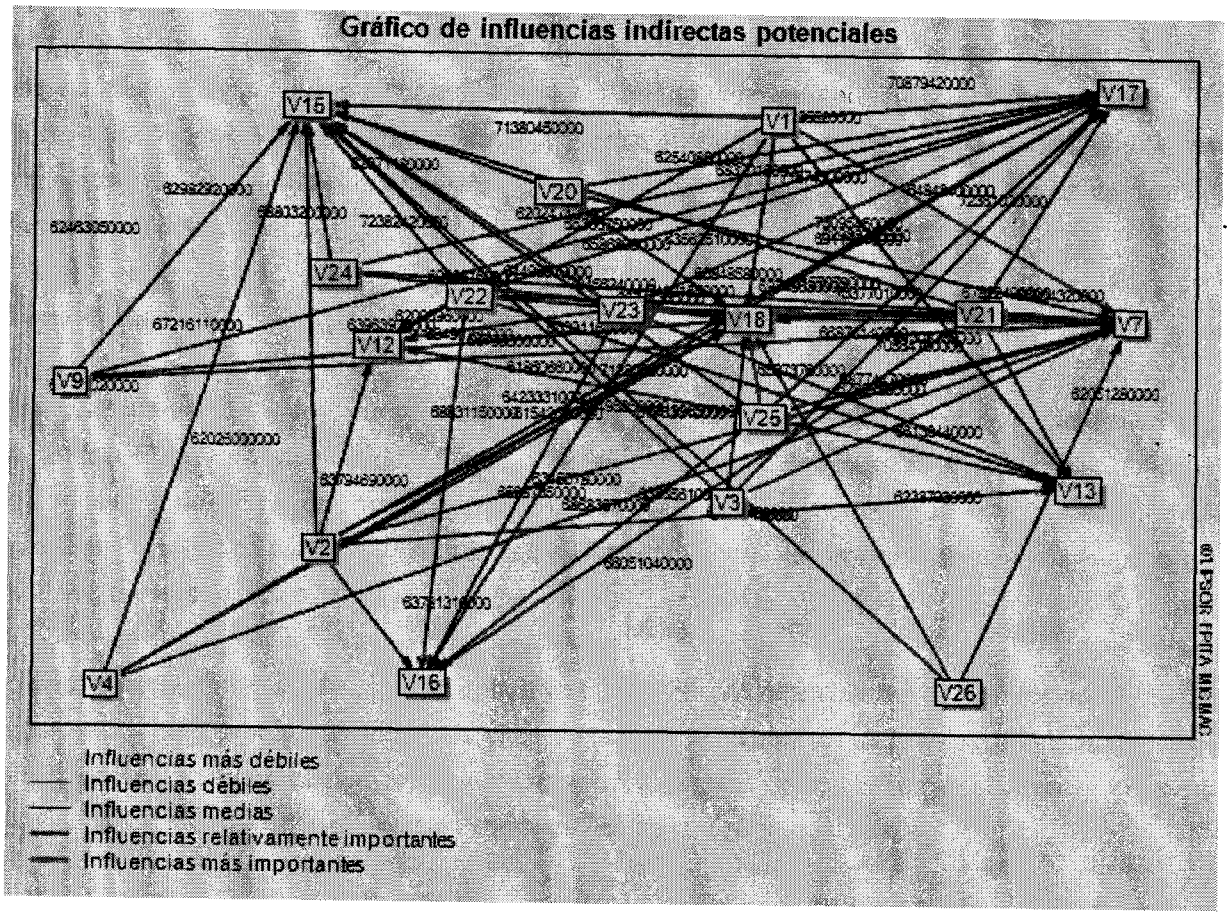
La consulta de expertos, mediante la herramienta de prospectiva Delphi, sirvió para detectar las variables del entorno que actualmente determinan el crecimiento y evolución de los canales de distribución en un contexto general. Seguido de esto, por medio del análisis estructural y el análisis de información encontrada del sector, se definieron las variables estratégicas que son consideradas como clave en el desarrollo actual del sector, dejando a un lado otras que están presentes en el sector, pero no son determinantes para su crecimiento debido a su influencia y motricidad con el sistema, mediante la consulta de expertos y el análisis estructural.

De manera que, se definió que los principales factores externos que actualmente marcan el comportamiento del sector y que deben ser consideradas como parte de la planeación estratégica de cualquiera de las organizaciones que pertenecen al sector son: los cambios en la pirámide poblacional, la migración, la apertura comercial, el entorno macroeconómico y el poder adquisitivo.

El siguiente paso es definir las relaciones más significativas entre las variables estratégicas y todas las demás que conforman el sistema, como parte final de la planeación estratégica del proyecto. Para esto se utiliza las gráfica de influencias indirectas (gráfica7) como parte de los resultados del análisis estructural y que sirven como base para las conclusiones finales del presente trabajo de investigación y determinar su relación con las demás variables del sistema.

La gráfica de influencias indirectas destaca la relación entre las variables más significativas mediante el grado de influencia – dependencia del sistema y su relación de manera indirecta con cada una de ellas. De manera que se puede identificar la relación de un cambio en el comportamiento una de ellas con los demás factores interrelacionadas sin que necesariamente sean relaciones evidentes del sistema en general. Las líneas rojas indican que la influencia – dependencia indirecta es muy alta.

Gráfica 7. Influencias indirectas.



La relación entre ellas y su efecto sobre el sistema se menciona a continuación, donde se analizan de manera independiente las variables estratégicas del sector tanto la situación actual como sus tendencias, la relación directa e indirecta con la industria de tiendas de conveniencia y las variables consideradas para la evolución del mismo. Considerando los criterios de análisis que se han venido desarrollando en el trabajo de investigación, se dividieron las variables estratégicas del sector de acuerdo a su naturaleza y definición; dividiendo las variables en socioculturales, económicas y estratégicas; tal y como se definen a continuación:

1. Socioculturales.

Al mismo tiempo el crecimiento demográfico y la urbanización ha transformado los hábitos de compra en los consumidores, la migración y los jóvenes representan un nuevo mercado potencial para las organizaciones.

Los factores sociales constituyen una parte esencial para el crecimiento y evolución de los diferentes canales de distribución. Son quienes determinan las tendencias del mercado y su comportamiento mediante la creación de nuevos hábitos y comportamiento de la sociedad.

Los consumidores se ven en la necesidad de buscar y tener acceso a nuevas formas de distribución que vayan de acuerdo a su ritmo de vida, necesidades y posibilidades económicas. Al mismo tiempo, los distribuidores se ven involucrados en un juego de estrategias que tratando de cambiar la percepción del consumidor sobre la importancia de establecer nuevos criterios decisores de compra y manejan como prioridad factores como el acceso, la disponibilidad, servicio y calidad de forma que cumplan con sus necesidades. Los factores sociales contribuyen a un cambio en los estilos de vida de los consumidores, provocando la demanda de nuevos formatos de distribución.

Demográficos.

Los cambios demográficos que se manifiestan en el mundo entero, son factores de influencia en el mercado de la distribución. Han puesto de manifiesto la necesidad de evolucionar la distribución tradicional a una distribución que promueva la internacionalización de sus operaciones, que ofrezca una diversificación de productos o servicios para los consumidores y al mismo tiempo, vayan experimentando nuevos formatos que se adapten a estos cambios.

Debido a estos cambios demográficos, que van directamente relacionados con el crecimiento de la población, sus usos y costumbres, las organizaciones se ven en la necesidad de adaptar los formatos de distribución tradicionales, por otros que vayan de la mano con los cambios demográficos anteriormente mencionados y que a continuación se describe su relación con el sector.

1. Cambios en la pirámide poblacional (V1).

El sector de la distribución en México se encuentran ante drásticos cambios socio-culturales en sus patrones de consumo. Los consumidores son cada vez menos leales, ponen en manifiesto comportamientos de compra muy dinámicos y los decisores de compra son cada vez más diferentes. México es considerado como un mercado atractivo en muchos sentidos, pero destaca el gran tamaño de su población y la diversidad de ella. México cuenta con 108.7 millones de personas que viven en el territorio nacional. Es la 11va nación más grande en población en todo el mundo. Se espera que el crecimiento de la población sea constante y que para el año 2012 México tenga una población aproximada de 115 millones de personas con un crecimiento gradual de entre 3.2 y 3.4% anual. (Consumer Lifestyles, 2006)

Estos cambios demográficos afectan directamente en la industria de las tiendas de conveniencia en el país. Hace necesario adaptar los formatos de negocio a los diferentes patrones de consumo de la gente, satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos de mercado y establecer los criterios para garantizar el suministro de una sociedad que muestra un estrechamiento en su población más joven y ensanchamiento en su población de mayor edad.

México es una nación con nuevas costumbres y necesidades, cuenta con el 51% de su población por debajo de los 25 años de edad, en su mayoría entre los 10 y 14 años de edad. Se espera que para 2015 el 44% de la población siga manteniendo un promedio por debajo de los 25 años de edad y un incremento importante de las personas consideradas como adultas con 55 años y más. (Consumer Lifestyles, 2006) A continuación, se hace un análisis de las características de la población en general para poder definir los perfiles sociales que influyen en el crecimiento de la industria de tiendas de conveniencia en México: (Consumer Lifestyles, 2006)

a.1 Bebes, infantes y niños.

Bebes e infantes por debajo de los 2 años de edad en México, se espera tener un retroceso del número de nacimientos del segmento por arriba del 8% para los próximos 5 años. La causa principal de este retroceso es debido a que vez más las mujeres se ven en la necesidad de trabajar para poder apoyar al sustento del hogar. Segmento de la población de niños de entre 2 y 9 años de edad, que actualmente representan el 15.35% de la población, se espera que tenga un retroceso hasta llegar al 7% de la población total en México.

a.2 Niños adolescentes.

Son personas que oscilan entre los 10 y 14 años de edad. Actualmente representan el 10.53% de la población total en México. Se espera que para los próximos 5 años tengan un ligero descenso sobre el 1% del total de la población.

a.3 Adolescentes.

Actualmente los adolescentes, personas entre 13 y 19 años de edad, representan el 14.20% del total de la población en México. Al igual que los segmentos anteriores de población, se espera que tenga un retroceso sobre el nivel total de población de 2%. Un factor importante a considerar es que los adolescentes, tienen influencia sobre las compras de la familia y comienzan a tener sus propios gastos personales.

a.4 Adultos Jóvenes.

Segmento de la población entre 15 y 29 años de edad, representan en la actualidad el 28.44% de la población total del país. Se espera que tenga un proceso de retroceso en cuanto al porcentaje del total de la población, aún así seguirá siendo uno de los segmentos de la población de mayor cantidad de personas. Como característica principal del segmento de la población, se tiene que: se empieza a vivir una vida compleja, sus necesidades van de acuerdo a la situación, comienzan una vida laboral propia y falta de tiempo. Empiezan a formar una familia y por consecuente, los hijos llegan.

a.5 Adultos.

Son personas entre los 30 y 59 años de edad. Es el segmento de la población mexicana con mayor crecimiento para los próximos 5 años, en donde se espera tener un crecimiento por encima del 36% de la población total mexicana. Este segmento de mercado representa la mayor fuerza de trabajo en el país. Además son quienes tienen mejores condiciones de trabajo, mejor paga y toman decisiones de compra de ellos mismos como para su familia en general.

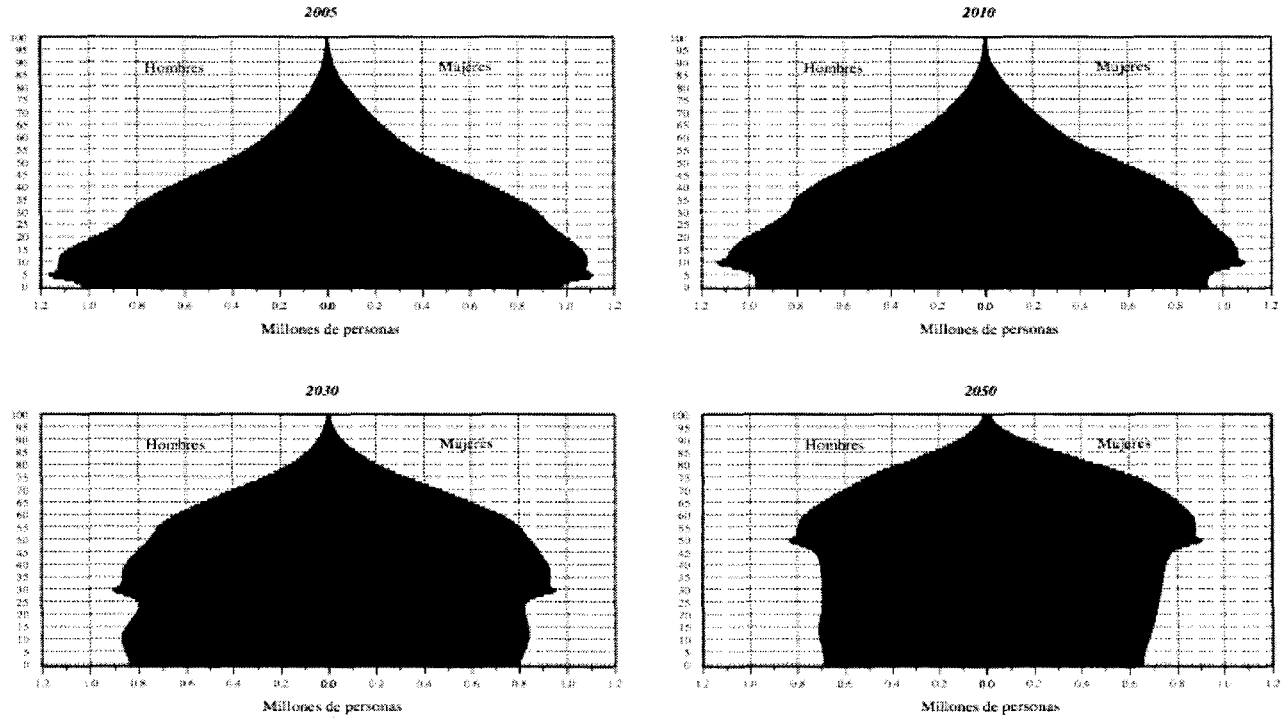
a. 6 Personas de la tercera edad.

Los pensionados se caracterizan por ser personas de más de 60 años de edad, que en su mayoría ya no cuentan con un trabajo de tiempo completo, y se ven ante la necesidad de vivir de las pensiones que el gobierno les proporciona. Se espera que gradualmente el segmento vaya creciendo, y para finales del 2015 represente el 9.88% del total de la población en México.

Estos cambios en las características demográficas de la población ha traído consigo la necesidad de ofrecer nuevas formas de distribución, que cumplan con las necesidades y requerimientos de cada uno de ellas, considerando las estimaciones y tendencias por bloques de edades, además de las características y posibles impactos en el sector. Ahora bien, los cambios en la dinámica y pirámide poblacional de México influyen y determinan las estrategias y el comportamiento de las tiendas de conveniencia de acuerdo al perfil del consumidor. En México las personas entre 18 y 34 años de edad son el segmento de mercado de mayor demanda y preferencia sobre otros formatos de distribución a los de las tiendas de conveniencia. Representan el 56% de los clientes de tiendas de conveniencia y son quienes definen el rumbo actual de las tiendas de conveniencias.

Las personas que forman parte del grupo de edad entre 18 y 34 años de edad, son el segmento de personas con mayor crecimiento para los próximos 5 años, hace pensar que al igual que la dinámica poblacional en México las tiendas de conveniencia deberán de mostrar un crecimiento gradual de la mano con éste segmento de la población.

Gráfica 8 Pirámide Poblacional México 2005, 2010, 2030 y 2050



FUENTE CONAPO, 2006

Tomar en cuenta que la brecha económica y social entre México y los países desarrollados se explica por diversos factores, entre lo que destacan el bajo crecimiento económico combinado con un acelerado crecimiento demográfico. Si bien el dinamismo poblacional ha disminuido, el desarrollo del país requiere el crecimiento sostenido de la economía.

Sin duda, la pirámide poblacional se trata de una variable importante y significativa para el sector. Es la variable que puede ser tomada como factor clave de decisión para la evolución de los diferentes formatos de distribución en especial las tiendas de conveniencia. Es oportuno hacer la siguiente pregunta: ¿Cómo lograr que la evolución de la industria de tiendas de conveniencia en el país siga manteniendo su alto ritmo de crecimiento en el sector? Tener en cuenta los cambios en la pirámide poblacional es indispensable para el logro de objetivos y evolución de la industria. Si el cambio en la pirámide poblacional se da de manera favorable para el sector, se estará ejerciendo una influencia fuerte sobre las remesas que recibe la economía mexicana del extranjero, la evolución del Internet, la presencia en ciudades pequeñas, las agresivas estrategias de precios y aumento del servicio al cliente, el poder adquisitivo, nuevos formatos de distribución y la diversificación de servicios.

El cambio en la pirámide poblacional tiene una influencia indirecta con otra de las variables que pudieran ser tomadas como estratégicas para el sector. Por lo que cualquier cambio en la estructura de la pirámide poblacional afecta de manera indirecta a las remesas y estas dos sobre la industria de tiendas de conveniencia del país.

Un factor positivo para el crecimiento de la industria de tiendas de conveniencia es que a corto plazo se tiene que el 70.2% de la población mexicana está entre las edades de los 20 a los 50 años, edades potenciales para el mercado de las tiendas de conveniencia.

Por otro lado en los próximos años, la pirámide poblacional, ver gráfica 8, se hará más robusta en la parte alta, arrojándonos el dato de tener más adultos y a la vez más ancianos, quienes por sus menores necesidades por satisfacer, bajarán las compras en las tiendas de conveniencia. Recordar que actualmente los mayores compradores de productos con los más altos márgenes para éste tipo de tienda, alcohol o y cigarrillos, son los jóvenes. Indiscutiblemente se trata de una variable que rige la evolución de las tiendas de conveniencia. Antes los cambios tan marcados en la sociedad mexicana a un corto plazo será necesario re-definir los servicios que se ofrecen en las tradicionales tiendas de conveniencia y adaptarlos a las necesidades tomando en cuenta el envejecimiento de la población. En la medida que éste cambio sea visto como una oportunidad se pudiera buscar establecer los criterios necesarios para que los servicios que actualmente cuentan con una comisión muy alta por su exclusividad se modifiquen y se busque conseguir con esto mayor volumen como oportunidad potencial de mercado.

Dentro de este cambio tan marcado en la población, cabe destacar el desarrollo profesional de las mujeres y las largas distancias entre el hogar como factores predominantes para el desarrollo de la industria. Que las mujeres

tengan una mayor aportación para la economía del hogar, que tengan libre acceso a la educación, que cuenten con más y mejores oportunidades laborales, combinado con el largo trayecto que deben trasladarse entre el trabajo y el hogar, han provocado que las condiciones de vida en general vayan cambiando. El tiempo es reducido, las obligaciones son mayores, pero también la toma de decisiones sobre el consumo y el acceso a productos de mayor calidad se incrementan.

- Migración (V2).

Para el presente documento de planeación se definió como la variable migración tanto al proceso de internacionalización de las personas, como también el traslado en el interior de un país de personas que cambian su lugar de residencia por otra que le ofrezca mejores oportunidades o simplemente vaya de acuerdo a sus necesidades.

La migración es un factor demográfico determinante para el crecimiento de nuevos canales de distribución. Contribuye a lo que se conoce como diversificación de la demanda, en especial sobre productos de consumo. El fenómeno de la migración permite la oportunidad de crear un nuevo nicho de mercado sobre productos específicos y segmentos de mercado definidos. Es responsable no sólo de una parte significativa del consumo en la actualidad sino la aparición de nuevas formas de consumo y de productos ligados a necesidades desconocidas en nuestro país.

La evolución en los hábitos y preferencias del consumidor, ha provocado una expansión de la gama de productos disponibles en el mercado. Esta evolución se ve motivada por la migración y que a su vez propician un cambio en los hábitos de consumo tradicional en la población mexicana. Las principales razones por las cuales se presente la migración tanto internacional como local son: (CONAPO, 2008).

- La búsqueda de una vida mejor para una persona y su familia.
- Las disparidades de ingresos entre las distintas regiones.
- Las políticas laborales y migratorias de los países de origen y destino.
- Los conflictos sociales y políticos que impulsan la migración.

Mientras que la economía mexicana continúa evolucionando hacia una economía de servicios y manufacturera, la importancia de la agricultura y el campo decaen considerablemente. La búsqueda de mejor estilo de vida de los migrantes a las áreas netamente urbanizadas provocada por su mayoría gente joven impulsados por el bajo nivel escolar de las zonas rurales, la falta de interés por la agricultura y las pocas oportunidades de desarrollo. Es por eso que se pone de manifiesto el movimiento migratorio al interior del país como lo muestra la tabla 18, donde se observa un incremento de la población urbana que en 25 años ha representado un incremento de personas provenientes de entidades rurales.

México se caracteriza por la continuidad del fenómeno migratorio, la diversificación de las regiones de origen de los inmigrantes, la presencia de una población más urbana, mujeres solteras, jóvenes y niños en los flujos y la extensión del fenómeno migratorio entre las familias mexicanas.

Tabla. 18: Población urbana y rural 1990 - 2015

'000	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Urbana	58811	66407	73230	80046	86539	92721
Rural	23632	23943	24933	25611	26110	26294
TOTAL	82443	90350	98163	105657	112649	119015

%							total
Urbana	71.3	73.5	74.6	75.8	76.8	77.9	57.66
Rural	28.7	26.5	25.4	24.2	23.2	22.1	11.27

Fuente: Consumer Lifestyles, 2006

Si bien es cierto se trata de un fenómeno a nivel mundial, en México existe una reciente vinculación de la migración al tema de la seguridad nacional, el aumento de los flujos indocumentados y la percepción sobre el impacto negativo tanto económico, político, social como resultado de estos flujos de personas.

Además existe una relación evidente directa entre los grupos de edad y la migración (ver tabla 19). La evolución de la migración mexicana es un tema en el que involucran variables de carácter económico, social, político y demográfico, pues son las que contribuyen a reproducir este fenómeno. Se establece una relación directa con las tendencias demográficas de la población, la migración y las características de los diferentes formatos de distribución.

Cabe mencionar como factor importante para el desarrollo económico del país a las remesas provenientes de emigrantes extranjeros que se han vuelto después del petróleo, el segundo mayor ingreso para el país. Constituyen una verdadera inyección de recursos en sectores específicos de la economía nacional. En el año 2003, "las remesas representaron 72 por ciento del total de las exportaciones de petróleo, sobrepasaron en 85 puntos porcentuales a los ingresos por turismo y representaron 73 por ciento del saldo de la balanza comercial de maquiladoras". (CONAPO, 2008)

Las remesas representaron un porcentaje significativo del ingreso familiar y han mostrado una tasa de crecimiento. En 2002, en promedio, "las remesas constituyeron 47 por ciento del total del ingreso de los hogares que los recibían. La gran mayoría de los recursos recibidos se gastan en la satisfacción de necesidades básicas, en la adquisición de bienes de consumo duradero y en la compra y mejora de vivienda, mientras que sólo una pequeña proporción se destina al ahorro y a la llamada inversión productiva". (CONAPO, 2008)

Tabla 19. Emigrantes anuales mexicanos hacia Estados Unidos por sexo y grupos de edad, 1996-2030

	HOMBRES				MUJERES				
AÑO	0 a 14 años	15 a 44 años	45 a 64 años	65 o más años	0 a 14 años	15 a 44 años	45 a 64 años	65 o más años	TOTAL
1996	49 731	128 755	5 471	770	48 554	103 347	7 757	1 681	346 066
1997	50 378	131 322	5 667	800	49 044	105 392	8 044	1 739	352 386
1998	50 992	133 700	5 878	829	49 528	107 297	8 357	1 805	358 386
1999	51 555	135 872	6 110	861	49 986	109 058	8 689	1 869	364 000
2000	52 063	137 825	6 361	893	50 399	110 662	9 051	1 936	369 190
2001	52 506	139 563	6 635	932	50 765	112 109	9 442	2 007	373 959
2002	52 890	141 085	6 932	964	51 090	113 392	9 864	2 085	378 302
2003	53 223	142 387	7 251	1 002	51 385	114 510	10 317	2 159	382 234
2004	53 526	143 469	7 596	1 038	51 673	115 468	10 801	2 242	385 813
2005	53 825	144 337	7 964	1 077	51 988	116 261	11 319	2 322	389 093
2006	54 135	145 011	8 349	1 115	52 360	116 900	11 867	2 406	392 143
2007	54 451	145 523	8 753	1 158	52 794	117 430	12 441	2 492	395 042
2008	54 750	145 951	9 177	1 199	53 237	117 932	13 037	2 582	397 865

Fuente: Consumer Lifestyles, 2006

Es indispensable establecer los criterios para el análisis y tomar en cuenta la evolución de cada una de ellas y su impacto en el sistema. Es posible que las tendencias sigan el mismo camino, pero también existe la posibilidad de que lo que hasta ahora era una constante se revierta y esto afecte de manera negativa al desarrollo del la industria. En este caso la migración representa una variable de alto impacto para el sector y su desarrollo. ¿Cómo lograr que la evolución de la industria de tiendas de conveniencia en el país siga manteniendo su alto ritmo de crecimiento en el sector considerando los cambios en la migración?

Tener en cuenta los cambios en la evolución de la migración son indispensables para el logro de objetivos y evolución de la industria. Si la migración de la población se mantiene se estará ejerciendo una influencia fuerte sobre la presencia de los diferentes formatos de distribución en ciudades pequeñas, la implementación de estrategias internacionales, el fomento de las agresivas estrategias de precios, la impulso para la creación de nuevos formatos de distribución y el aumento del servicio al cliente.

Por otro lado si el factor de la migración se da de manera favorable con su relación con las demás variables del sector, se estará ejerciendo una influencia relativamente fuerte sobre la presencia de tiendas en ciudades pequeñas, las agresivas estrategias de precios de los distribuidores y la diversificación de servicios. Definitivamente la migración de los mexicanos, principalmente hacia los E.U.A. conlleva a la ventaja del aumento de remesas y por tanto a un nivel de vida más decoroso entre las personas de bajos recursos, por tanto tienen la capacidad de comprar en tiendas de conveniencia, que a sabiendas que están pagando un poco más que en un supermercado lo prefieren debido a la comodidad y la rapidez del servicio.

Por otro lado la migración hacia el interior del país impulsado principalmente por el crecimiento económico y urbano de las grandes ciudades, representa un factor básico de trabajo y/o empleo para la sociedad. Esta concentración en las grandes ciudades hace necesaria la diversificación de los establecimientos y la segmentación de cada una de ellas. Será necesaria la apertura de tiendas que vayan de acuerdo a las

necesidades que la población de diferentes niveles socioeconómicos sin dejar a un lado sus costumbres y valores.

Es conveniente resaltar la oportunidad que se tiene de expansión de las tiendas de conveniencia en las zonas centro y sur del país. En donde el clima, infraestructura y población son factores de éxito para el desarrollo de la industria que hasta el momento no ha sido explotado. Por otro lado la sobresaturación de las grandes urbes obligará a las empresas a buscar nuevas unidades de negocios cada vez más cerca de las actividades diarias de las personas como escuelas, hospitales, centros comerciales, centros de negocios, etc.

3. Factores Económicos.

Los factores económicos constituyen una parte esencial para el comportamiento y evolución de los diferentes canales de distribución ya que determinan el comportamiento del consumidor, el contexto en que se desenvuelven las organizaciones y el ambiente general en los que están inmersos. Como parte de ésta investigación se definió que las variables estratégicas que corresponden a los factores económicos del sector que determinan la evolución del sector de tiendas de conveniencia en la actualidad son el entorno macroeconómico y la apertura comercial. A continuación se muestra un análisis de estas variables estratégicas del sector.

- Apertura comercial (V26).

La apertura comercial en México se inició en un tiempo donde los productores buscaban tener acceso a nuevos mercados, el gobierno buscaba controlar las salvaguardas además de establecer un eficiente control de prácticas desleales para los productores internos, y en conjunto aprovechar las preferencias arancelarias para poder incrementar la competencia entre los productores.

La apertura comercial en México se ha definido como una de las variables que influyen en el crecimiento económico a largo plazo. Actualmente, México es el país con más acuerdos de libre comercio en el mundo como parte de los procesos de liberalización económica mediante una reducción de las barreras arancelarias, disminución de las barreras no arancelarias, la eliminación de restricciones a la Inversión Extranjera Directa (IED) y la desregulación de los procedimientos para su internación. Además de manera indirecta la apertura comercial provoca una reducción en los costos administrativos de las operaciones, se busca reducir el contrabando y la capacidad de control de una posible triangulación comercial.

El proceso de apertura comercial se ha caracterizado por la transformación de las barreras no arancelarias como las cuotas compensatorias y los permisos aduanales, tanto en barreras arancelarias como tarifas y aranceles a productos provenientes del exterior, la reducción o eliminación de los aranceles, clasificación y control de las prácticas desleales.

Para el 2002 existían cerca de 162 acuerdos regionales, mientras que actualmente existen alrededor de 300 alrededor del mundo. México cuenta con 12 tratados de libre comercio, 6 acuerdos de cooperación económica y 23 acuerdos para la promoción y protección reciproca de las inversiones (SNI, 2006). Cada una de ellas han manifestado una tasa promedio de participación positivas de las exportaciones tal y como se puede ver en la tabla 20.

Tabla 20. Tasas de crecimiento de las exportaciones mexicanas.

	Periodo	Tasa de crecimiento
TLCAN	1993-2005	321.1%
EEUU	1993-2005	326.6%
CANADA	1993-2005	170.6%
G3	1994-2005	490.3%
COSTA RICA	1994-2005	344.1%
BOLIVIA	1994-2005	175.1%
NICARAGUA	1997-2005	404.5%
CHILE	1991-2005	437.6%
UE 15	1999-2005	69.6%
ISRAEL	1999-2005	132.9%
TRIANGULO DEL NORT	2000-2005	60.0%
AELC	2000-2005	73.8%
URUGUAY	2003-2005	90.8%
JAPON	2004-2005	23.6%

Fuente: Subsecretaría de Negociaciones Comerciales, 2006.

La evolución de las importaciones y exportaciones estará determinada por diversos factores. Existen para las exportaciones e importaciones elementos comunes que explican su evolución y comportamiento. (SCT, 2008):

- La trayectoria del tipo de cambio real
- La evolución de los costos de transporte
- La evolución de los aranceles por bloque de comercio

Las exportaciones tienen un comportamiento diferenciado según:

- El crecimiento de la economía mundial, en especial de los países con los que se tienen tratados de libre comercio

Por el lado de las importaciones su evolución se explica por:

- El crecimiento de la economía de México
- El crecimiento de las exportaciones de bienes intermedios
- El crecimiento de la inversión, en especial de la de maquinaria y equipo

Definitivamente se trata de una variable importante para la evolución y desarrollo de las tiendas de conveniencia del país. Existe una estrecha relación entre ésta y otras variables del sistema de forma directa e indirecta. La apertura comercial en México afecta de manera indirecta a las estrategias de precios bajos, desarrollo de economías emergentes, al crédito, al poder adquisitivo, a las remesas, al entorno macroeconómico y al crecimiento de las clases medias.

¿Cómo lograr que la evolución de la industria de tiendas de conveniencia en el país siga manteniendo su alto ritmo de crecimiento en el sector tomando en cuenta la apertura comercial de México? Tener en cuenta los cambios en la apertura comercial es indispensable, si el cambio en el comportamiento de la apertura comercial se da de manera favorable para el sector, se estará ejerciendo una influencia relativamente fuerte sobre la diversificación de servicios, las agresivas estrategias de precios y la presencia en ciudades pequeñas. Debido a su impacto en el sistema y su relación con las demás variables, la apertura comercial debe considerarse para establecer los procesos de planeación necesarios para medir el impacto de cualquier cambio en la evolución de la variable y sus cambios en el sistema.

De manera positiva la apertura comercial puede afectar al crecimiento de la industria de tiendas de conveniencia mediante la combinación calidad-precio de los productos extranjeros. Son productos que deben de ser de calidad superior a la de los productos mexicanos para que el consumidor final se incline a adquirirlos. Con la apertura comercial se abren nuevas oportunidades, productos nuevos e innovadores, lo cual puede atraer a más clientes mediante la identificación de marcas genéricas y exclusivas.

La apertura comercial podría influir para que se presente un debilitamiento de los productores nacionales, ya que en muchas ocasiones las ventajas competitivas que gozan otros países son difíciles o casi imposibles de alcanzar por los productores locales. A las tiendas de conveniencia les puede afectar este fenómeno debido a que al carecer de productores locales, la logística en cuestión de tiempos y costos puede ir en aumento.

Por otro lado contribuye a la diversificación de productos mediante la mezcla de productos en el interior de las tiendas. Actualmente se observa una clara estrategia por establecer marcas exclusivas que sirvan para satisfacer nuevos nichos de mercado y además agregar servicios adicionales al consumidor.

- Entorno macroeconómico (V23).

El entorno macroeconómico que influye sobre el comportamiento de las tiendas de conveniencia va enfocado en los fenómenos que afectan las variables indicadoras del nivel de vida de una sociedad. Se refiere al análisis de la influencia de objetivos políticos para hacer crecer la economía, estabilidad de precios, trabajo y la obtención de una sustentable balanza de pagos, entre otras. Los factores macroeconómicos que impactan directamente a las tiendas de conveniencia de acuerdo a la consulta de expertos elaborado en el presente trabajo de investigación en la actualidad es el fenómeno del empleo y una posible recesión en la economía estadounidense.

1. El fenómeno del empleo.

Al mismo tiempo que la población vive un proceso de globalización, apertura comercial y un problema de subocupación temporal la situación del empleo en México se ha caracterizado por una tendencia del desempleo abierto estable y por debajo de lo considerado por organismos internacionales.

En los períodos de crecimiento económico se ha logrado incrementar el empleo asalariado, aunque insuficientes con respecto a la dinámica demográfica, el aumento en las tasas de participación, la migración rural-urbana y la sustitución de empleos en actividades tecnológicamente rezagadas. Ante la falta de empleos, el desempleado prefiere subemplearse en ocupaciones precarias en términos de las condiciones de su jornada laboral, ingresos y aprovechamiento de sus capacidades productivas. (Secretaria trabajo, 2006)

En los próximos 5 años la Población Económica Activa aumentará en cerca de un millón de personas anualmente, por lo que la economía deberá mantener un crecimiento no menor al 5% anual para poder generar los puestos de trabajo para incorporar a esta población y poder reducir los márgenes de subocupación y mejorar el bienestar social. "Dado el proceso de globalización y la creciente integración comercial de la economía mexicana con otros países industrializados y en desarrollo, la elevación de la competitividad es un factor fundamental para el logro de los objetivos de empleo. Esta competitividad es resultado de los mayores niveles de productividad, calidad e innovación de los diferentes sectores productivos". (Secretaria trabajo, 2006)

Por lo que se deberá buscar manejar un marco macroeconómico estable, consolidar al sistema financiero, alentar el ahorro interno, generar recursos para proyectos de largo plazo y utilizar el ahorro externo como complemento y no sustituto de los recursos internos. Cualquier cambio negativo en el entorno macroeconómico del país afectará directamente a las tiendas de conveniencia mediante el impacto directo en los bolsillos de los consumidores y su poder de compra; factores clave para el desarrollo de las tiendas de conveniencia. Por otro lado si el empleo sigue manteniendo su tendencia estable y a la baja se fortalecerá el clima de crecimiento para las tiendas de conveniencia del país mediante el poder adquisitivo de la población en general.

La macroeconomía de México actualmente es sólida, con inflaciones en los últimos años moderadas, con fuerte impulso en la construcción de vivienda y en la generación de empleos formales, lo que da un mejor nivel de vida y de ingresos a la gente, por lo que puede generar beneficios directamente en las tiendas de conveniencia. Sin embargo, en este momento la economía estadounidense está sufriendo una recesión importante, por lo que al ser el principal receptor de las exportaciones mexicanas, podemos ver afectada a la industria mexicana en una baja de producción, por lo tanto se derivan despidos laborales, menos ingresos y menor capacidad de compra. Aquí se da lugar al análisis del siguiente factor macroeconómico que actualmente es factor importante para el desarrollo de la industria; una recesión en la economía estadounidense.

2. Recesión EUA.

Una recesión en los Estados Unidos es inevitable debido principalmente a la crisis inmobiliaria que aqueja al vecino país en términos de insolvencia de crédito y liquidez. Pero que implica para la industria como la de tiendas de conveniencia esta variable macroeconómica y cuales podrían de ser sus principales repercusiones. Habrá que empezar por definir a la recensión como "cualquier decrecimiento continuado de la actividad económica por dos o más trimestres consecutivos. Una situación continuada de recesión es lo que se conoce como depresión" (National Bureau of Economic Research, 2008)

En este caso no solo se debe de tomar en cuenta los problemas que originan las hipotecas si no todo el sistema financiero en su conjunto, pues habrá que agregar a este problema la sobresaturación de bienes automotores. Los países emergentes como México se verán afectados por medio de una desaceleración de sus economías debido a la estrecha relación comercial que existen entre ellas. La probable recesión en EU no deberá tener el mismo impacto en todos los sectores de la actividad económica mexicana. Por ejemplo la industria automotriz y de electrodomésticos, cuyo desempeño está ligado al mercado de EU, tendrán más dificultades para dejar a un lado la desaceleración de la economía norteamericana en contraste del sector de la distribución, debido a que la apertura comercial que han venido aprovechando a lo largo de éstos últimos años se vería afectada por la caída de inversión y de la producción.

Si bien es cierto, la recesión norteamericana afectará a toda la economía mundial, el mayor impacto será sobre Latinoamérica. Se deberá buscar ajustar las tasas de interés para suavizar la caída de sus economías y es posible que se tomen otro tipo de medidas hacia el interior del país que afecten directamente tanto al sector de distribución como a los demás sectores económicos del país y al final de cuenta los bolsillos y poder de compra de los consumidores.

Evidentemente al igual que las demás variables estratégicas de la industria existe una relación entre ellas y las demás variables del sistema. El empleo y una posible recesión norteamericana estimulan un cambio indirecto de manera positiva o negativa en el crédito, la apertura comercial, crecimiento de las clases medias, economías emergentes, poder adquisitivo, comercio informal y las remesas. Se mantiene la relación entre estas variables y su influencia sobre la evolución del sector.

¿Cómo lograr que la evolución de la industria de tiendas de conveniencia en el país siga manteniendo su alto ritmo de crecimiento en el sector tomando en cuenta a la variable del entorno macroeconómico en México? Es una variable que estará ejerciendo una influencia fuerte sobre el aumento del servicio al cliente, las agresivas estrategias de precios y la presencia en ciudades pequeñas. Y una influencia relativamente fuerte sobre los nuevos formatos de distribución, el poder adquisitivo de los consumidores, el crecimiento de las clases medias, la diversificación de servicios y las estrategias internacionales.

3. Poder adquisitivo (V21).

Sin lugar a dudas el poder adquisitivo es un factor que afecta directamente al desarrollo de las tiendas de conveniencia del país debido a que, si bien es cierto que las personas consumen producto dentro de las tienda de conveniencia basando su factor de decisión sobre la accesibilidad, servicio y ubicación, habrá que considerar que el costo promedio de los productos es un poco mayor.

El poder adquisitivo se puede comparar con una cantidad de dinero teniendo en cuenta que los precios crecen más rápido que los ingresos, entonces se pierde capacidad adquisitiva y calidad de vida sin que la inflación afecte de igual manera. Al mismo tiempo el poder adquisitivo mantiene una relación de alto impacto y de

manera indirecta sobre las economías emergentes, el crecimiento de las clases medias, al entorno macroeconómico, a la apertura comercial, el comercio informal y al crédito. Esto quiere decir que cualquier cambio ya sea negativo o positivo recae de manera directa sobre la evolución de la industria y las variables completas del sistema. El principal problema de la caída del poder adquisitivo del salario mínimo ha sido el comportamiento de la economía. Si la economía no crece; si la inflación no se controla, y si no aumentamos la productividad, el salario mínimo seguirá siendo afectado. (Presidencia, 2006)

Para poder establecer un juicio completo del poder adquisitivo de las personas es prudente establecer los criterios para su medición: el ingreso per capita y el salario mínimo. Ambos son factores económicos que determinan el poder adquisitivo que a su vez esta controlado por la inflación, el crecimiento económico y la productividad del país.

El incremento del salario mínimo año tras año ha sido insuficiente para la población debido al poco crecimiento económico del país. El segmento de la población más beneficiados son las mujeres que muestran un crecimiento del 29.85% en los últimos 5 años, sobre el 16.71% de crecimiento del género masculino tal y como lo muestra la tabla 21. Esto puede influir en el comportamiento y evolución de las tiendas de conveniencia, pues hay que recordar que los hombres representan casi el 70% de los consumidores para el formato de distribución.

Tabla. 21: Ingreso Per-capita por género 1990-2005

Mx per capita	1990	1995	2000	2003	2004	2005
Mujeres	3988	8511	28087	34020	35334	36470
Hombres	7168	19388	50145	55148	56699	58523

Crecimiento%	2000-2005
Mujeres	29.85
Hombres	16.71

Fuente: Consumer Lifestyles – México.

Por otro lado el poder adquisitivo promueve una nueva forma de posicionamiento en el mercado. Las organizaciones han generado un crecimiento consideradamente de la competencia por apoderarse de los mercados emergentes. Poco a poco la tendencia ha ido cambiando, y los mercados emergentes, se han convertido en mercados cada vez más atractivos para diversos distribuidores. El desarrollo de las grandes economías es un factor determinante sobre la evolución de los mercados de distribución debido a su vínculo con la inversión extranjera directa y la generación del poder de compra de los consumidores.

El desarrollo de economías emergentes crean un factor más para la creación de nuevos canales de distribución que exigen productos y servicios de calidad. Sin embargo, el desarrollo económico en general ha contribuido a la disparidad entre los ricos y pobres, provocando una gran movilidad de la población y un horario de trabajo

mucho mayor. Un elemento macroeconómico sustancial para la distribución comercial y su relación con el sistema es el crédito. Existe un notable crecimiento debido a la política expansiva en lo que respecta al crédito comercial, bancario, no bancario y organismos auxiliares de crédito.

¿Cómo lograr que la evolución de la industria de tiendas de conveniencia en el país siga manteniendo su alto ritmo de crecimiento en el sector teniendo en cuenta al poder adquisitivo de la población? Tener en cuenta los cambios en la poder adquisitivo es indispensable se estará ejerciendo una influencia relativamente fuerte al fomento sobre los nuevos formatos de distribución, el entorno macroeconómico, la diversificación de servicios y estrategias internacionales. Por lo que cabe mencionar que existen dos mercados definidos a los cuales las tiendas de conveniencia se pueden segmentar sus mercados:

- Clase media/alta: personas que tienen el suficiente poder adquisitivo como para pagar ese extra en el precio de los productos en una tienda de conveniencia.
- Clase baja: quienes en muchas ocasiones prefieren pagar ese extra en el precio en una tienda de conveniencia, pero no debido a su poder adquisitivo, sino que en muchas ocasiones personas de bajos recursos necesitan tomar un taxi para desplazarse a los supermercados y en la mayoría de las ocasiones no compran grandes cantidades, ya que no cuentan con el dinero suficiente como para comprar todo lo necesario para una quincena o un mes. Compran para una semana. Por tanto el costo del traslado en taxi elimina el posible ahorro de comprar en un supermercado en vez de en una tienda de conveniencia.

Resulta ser una variable de mucha importancia para el sector, ya que el éxito de una tienda de conveniencia va directamente relacionado con el poder de compra de las personas que pueden pagar un poco más que en relación a un tradicional centro de distribución, tomando en cuenta el servicio, accesibilidad, infraestructura y todas las demás fortalezas de las tiendas de conveniencia. Es por eso que teniendo un mayor poder adquisitivo, las personas podrán establecer los criterios necesarios para elegir entre la rapidez y comodidad de una tienda de conveniencia contra el precio de un mercado. De lo contrario, si el poder adquisitivo de las personas se reduce, esto impactará directamente en el factor de decisión de las personas que tendrán que elegir la opción que para ellos represente menor costo, sin tomar en cuenta los demás factores de decisión de compra.

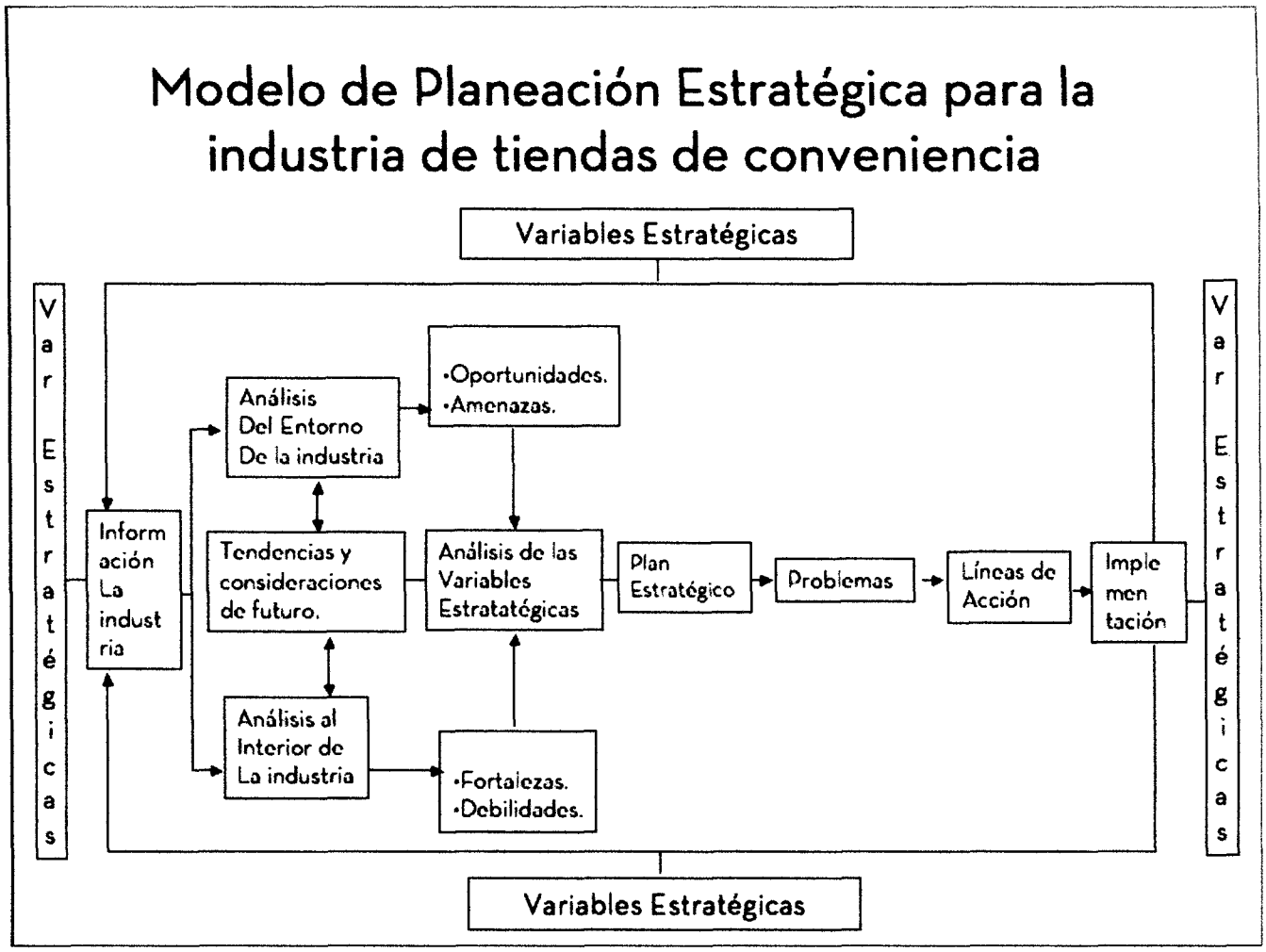
4.4 Líneas de acción.

Un modelo de Planeación Estratégica no estaría completo sin líneas de acción que ayuden al logro de objetivos para mantener o mejorar la evolución que hasta ahora se viene manifestando. Es por eso que a continuación se propone para cada uno de los problemas detectados tanto al interior de la industria, como al exterior de la misma, un conjunto de líneas de acción para hacer frente a cada uno de ellos y poder tomar acciones de manera anticipada para el desarrollo del canal.

Cabe recordar que como se menciona en el marco conceptual de la tesis la planeación estratégica tiene como objetivo la determinación del curso concreto de las acciones que habrán efectuarse para el logro de una actividad definida a su vez, por una serie de problemas que se presenten por parte de la industria.

A continuación se muestra el diagrama de flujo 1 que sirva como parte gráfica para poder explicar detalladamente como se ha venido desarrollando en Plan Estratégico a lo largo de la presente tesis:

Diagrama de Flujo 1. Modelo Plan Estratégico



Anteriormente se detectó que los principales problemas en los que están involucrados actualmente las tiendas de conveniencia en México son: la inseguridad, el abastecimiento de mercancía, ubicación, permisos para la venta de alcohol, canibalización entre marcas, oposición para la apertura de una tienda y las restricciones de venta para dos de sus principales productos: cerveza y cigarrillos.

Para el logro de los objetivos del presente trabajo de investigación es necesario establecer para cada uno de ellos una serie de recomendaciones o líneas de acción que puedan servir como estrategias para que no afecten

de forma negativa a la industria. Cabe recordar que los alcances de la tesis van relacionados a la capacidad de cada uno de los involucrados por alcanzar el logro de objetivos en sus respectivas organizaciones.

Existen tres etapas para tomar decisiones estrategias que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o industria para poder evaluar, intensificar o elegir las estrategias. Estas tres etapas son: la primera resume la información básica que se debe tener para formular estrategias; la segunda se concentra en generar estrategias alternativas viables alineando los factores internos y externos; la tercera etapa consiste en evaluar las estrategias viables identificadas. El plan estratégico define lo que pudieran ser los tres puntos principales para el logro de los objetivos para cada uno de los problemas detectados: los numéricos y temporales, las estrategias internas y las acciones diversas como se describen cada uno a continuación (Fred, 2003):

1. Numéricos y temporales. Describen objetivos cuantitativos y de manera que se puedan establecer en una línea de tiempo.
2. Estrategias internas. Describen algunos las estrategias al interior de la industria para poder alcanzar algún objetivo en particular.
3. Acciones diversas. Describen un conjunto de acciones como parte del apoyo para el logro de objetivos diversos de la industria.

Es por eso que a continuación se proponen para cada uno de los problemas detectados en el sector y sus variables estratégicas un objetivo que sirva como guía para poder establecer las posibles líneas de acción ya sean numéricas, internas o diversas, que sirvan como base para la correcta administración y planeación de la industria en general.

PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA				INSUMOS	ADECUACIÓN	DE DECISIÓN
	PROBLEMAS	METAS (OBJETIVOS)	ESTRATEGIAS	ETAPAS		
1	INSEGURIDAD	Conseguir que los asaltos desciendan un 40% antes de finalizar el 2008	Crear un sistema de seguridad en conjunto con la comunidad por medio de programas sociales, Aunado a la necesidad de poder establecer programas de acción social de la comunidad y la puesta en práctica de diferentes programas en conjunto con las autoridades competentes, se propone el uso de la tecnología como factor para el cambio que promueva la reducción de los incidentes provocados por la falta de seguridad en las tiendas.	Miembros de la comunidad. Unidades de seguridad pública y privada. Estratégia de implementación	Crear programas de acción comunitaria con los grupos sociales de la comunidad	Contratar a miembos de la comunidad para tener a cargo una labor en particular en la tienda que se ubique en su comunidad
2	ABASTECIMIENTO DE MERCANCÍA	Poder alcanzar un 80% de eficienzia en el abasto de mercancias a las tiendas y analizar la línea de producto en cada tienda para determinar cuáles están causando los problemas en inventarios	Crear centros de almacenamiento por regiones que garanticen el suministro de mercancía a un menor costo de operación	Sistema avanzado de reorden. Centros de distribución. Tecnología de información.	Establecer una política del departamento de varieda que implique una presencia de producto mínima del 15% sobre el activo total	Analizar las practicas de programación de distribución de las diferentes tiendas
3	UBICACIÓN	Buscar establecer acuerdos con centros educativos, desarrollos inmobiliarios, fraccionamientos, centros de negocio y centros comerciales para poder abrir una tienda de conveniencia dentro de sus instalaciones.	Tener presencia en centros comerciales, escuelas, centros de negocios, y aprovechar el boom inmobiliario de nuevos fraccionamientos y zonas residenciales que se desarrollan a lo largo de la república mexicana considerando su capacidad de desarrollo y Mercado potencial para una tienda de conveniencia.	Apertura de tiendas. Inversión y reestructuración de tiendas que promueva el fortalecimiento y presencia en puntos clave de desarrollo y poder incrementar sus ventas.	Buscar implementar una estratégia de apertura de tiendas que vayan dirigidas a un mercado potencial de centros de álto impacto.	Crear una nueva filosofía en donde se buscque establecer las nuevas tiendas cada vez más cerca de la gente.
4	CANIBALIZACIÓN ENTRE MARCAS	Segmentar cada una de las tiendas de conveniencia para evitar que existe una competencia directa entre ellas mismas	Segmentar las tiendas y establecer un departamento de variedad	Plan de implementación del departamento de segmentación y variedad. Nuevos formatos de negocio.	Establecer una politica hacia el interior de las tiendas para definir los alcances de cada una de las tiendas, o poder obtar por la creación de otro modelo de negocio	Buscar crear formatos de distribución alternos a las tiendas de conveniencia
5	OPOSICIÓN POR LA APERTURA DE TIENDA	Conseguir que la comunidad esté involucrada en la tienda de conveniencia al 100% por medio de programas de acción social propuestas por la empresa	Crear programas de responsabilidad social sobre las comunidades en donde se establezcan las tiendas.	Plan de acción social para la comunidad.	Crear por lo menós 3 cambios a favor de la comunidad una vez establecida la tienda de conveniencia en la comunidad	Inicar una campaña de publicidad en los diferentes medios para promocionar los beneficios de tener una tienda de conveniencia en su comunidad.
6	RESTRICCIONES DE VENTA DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE VENTA	Conseguir bajar la dependencia en la utilidad de las tiendas un 20% al final del año ofreciendo productos flexibles de acuardo al mercado	Aumentar la línea de productos por tiendas, identificar productos que pudieran agregar valor a la tienda y una serie de servicios	Alianzas estratégicas con servicios especializados y productos de alto valor agregado.	Pensar en agregar servicios como de comida rápida y otra variedad de servicios. Definitivamente se puede pensar en cambiar de formato de tienda	Analizar la línea de productos que vienen demostrando su crecimiento y establecer diversas líneas de promoción

Conclusiones Finales.

Definitivamente los cambios en la evolución de la sociedad combinados con los que se presentan en nuestro entorno, permiten identificar la necesidad de planear y replantear las actividades y/o estrategias de acuerdo a las necesidades de los clientes en forma permanente. Teniendo como instrumento a la planeación estratégica los decisores pueden tener evaluado diversas alternativas de desarrollo para la industria de tiendas de conveniencia.

La planeación estratégica se complementa con el análisis prospectivo para la identificación de las variables clave, que deben manejarse para contemplar un mejoramiento considerable en el sector. Los diferentes métodos prospectivos utilizados en la elaboración del presente trabajo de investigación han contribuido a llevar a cabo el análisis de la evolución de sector de las tiendas de conveniencia en el país, su entorno y principales variables estratégicas que definen su comportamiento actual. Las tendencias no cambian de un día para otro, es más bien un proceso de evolución en el cual dos propuestas se entrelazan y se van modificando poco a poco.

En la primera etapa se logró establecer el marco conceptual, los objetivos y alcances del proyecto. En donde de principio a fin se buscó establecer la base para la planeación estratégica para cualquier organización de tiendas las de conveniencia en México.

Se buscó involucrar en todo el proceso de investigación poder establecer una línea en donde se incorporara la consulta de expertos y un exhaustivo diagnóstico situacional del sector en el contexto mexicano, encontrando que el alto grado de competencia y la alta expansión geográfica mediante tratados comerciales y bloques comerciales, han provocado que las organizaciones busquen formas alternas de llegar al consumidor final. Ofrecer formatos de negocios que envuelvan el comportamiento de los estilos de vida del consumidor, que vayan de la mano y se puedan introducir una gran variedad de nuevos productos.

Los niveles de madurez del mercado y las estratégicas de posicionamiento de las organizaciones, son factores de presión para que los distribuidores puedan persuadir los ideales de diversificación en términos de formatos, canales, mezcla de productos y servicios. Que no solo se ofrezca una diversidad de productos a los consumidores, si no además, una serie de servicios y soluciones que satisfagan las necesidades cotidianas del cliente. La influencia y crecimiento de nuevos formatos de distribución, combinado con la sofisticación de la demanda del consumidor, han provocado la creación de nuevos formatos de canales de distribución:

1. Los supermercados siguen teniendo una mayor capacidad de ventas comparados con todos los demás canales de distribución.
2. Las cadenas de tiendas de conveniencia han reflejado un comportamiento sobre una tasa de crecimiento aún mayor sobre lo esperado, debido, principalmente, al gran capital de inversión en el sector y a un cambio en el comportamiento de compra de la población en general.

3. Las cadenas de descuentos, hipermercados y la distribución vía Internet son quienes cuentan con un crecimiento porcentual mayor para el periodo comprendido del 2001 – 2006, por arriba del 25%.

Las tiendas de conveniencia tienen un potencial enorme considerando 4 factores clave de su operación y su entorno: el primero considerando el millón de pequeñas tienditas alrededor de todo México y que en un momento dado pudieran ser acaparadas por las tiendas de conveniencia; segundo que la apertura de tiendas de conveniencia se ha concentrado en la región norte y siguen existiendo muchas zonas atractivas para su desarrollo a lo largo del territorio nacional; tercero el negocio es muy rentable por su capacidad de negociación con proveedores, su relación con las empresas productoras de cerveza y refresco mediante la capacidad de planeación de inventarios, por último las tiendas de conveniencia se adaptan al cambio en el comportamiento y necesidades de la población, por lo que representan un formato de distribución totalmente aceptado y con la firme ventaja de adaptar su formato de negocio a sus necesidades que cambian constantemente.

El gran crecimiento de la industria de tiendas de conveniencia, sobre todo en número de sucursales y penetración en el mercado, se experimentarán cambios, que modificarán la percepción, participación, diseño de tiendas, por lo cual se tendrán que hacer monitoreos que documenten dichos cambios en investigaciones periódicas para ir captando el desarrollo de las diferentes cadenas de tiendas de conveniencia y acoplar las estrategias respecto a estos cambios a lo largo del tiempo.

OXXO actualmente representa casi el 80% de las ventas de cerveza de FEMSA, lo cuál demuestra la integración de la producción hasta el consumidor final. Por otro lado Seven Eleven ha optado por aumentar su oferta de productos y servicios en lugar de la apertura masiva de tiendas a lo largo del territorio nacional.

Las tiendas de conveniencia pueden llegar a ser el principal canal para el desplazamiento de productos de consumo inmediato, brindando al consumidor valores agregados de menor inversión de tiempo, desplazamientos más cortos, horarios más amplios de venta y un desarrollo de diferentes productos y servicios de conveniencia para el consumidor (pagos de servicios, entretenimiento, productos innovadores, etc.)

El futuro es prometedor para las cadenas establecidas. Hay una pérdida de motivación de abrir nuevas pequeñas tiendas al detalle para pequeños inversionistas, y va a existir una mayor concentración de riqueza, una pérdida neta de empleos y una des-culturización de compra al detalle en México. Los ganadores son las grandes cadenas y los perdedores son los consumidores y pequeños productores.

En el entono interno, las fortalezas más relevantes de las tiendas de conveniencia sobre otros formatos de distribución son: variedad, disponibilidad y calidad de productos, canal nuevo y no explotado anteriormente, cantidad de establecimientos en el territorio nacional, servicios diversos, ubicación geográfica, abierto 24 horas. Sin dejar a un lado la estandarización de productos, accesibilidad al local, confort de instalaciones, financiamiento con proveedores, apoyo de grandes organizaciones.

Las debilidades que fueron más constantes fueron: costos de operación, alto costo logístico, margen de utilidad, son distribuidores, mejorar la variedad de productos, exclusividad de productos, artículos no están disponible, volumen de venta, espacio de venta reducido y el espacio de almacenamiento reducido.

En lo que corresponde al entorno externo, las amenazas más relevantes y constantes fueron: inseguridad en los establecimientos, nuevos competidores, delimitación geográfica de tiendas, inestabilidad política, comercio informal, nuevos canales de distribución, saturación de establecimientos, encarecimientos de precios, cultura y costumbres, demanda por prácticas monopólicas, sin dejar a un lado la resistencia de la comunidad por apertura de tienda, adaptación de otros formato. Todavía en el entorno externo, pero enfocado a las oportunidades del canal, se menciona lo siguiente: Crear alianzas entre productos, establecer una red nacional de distribuidores, nuevos mercados potenciales, integración vertical en productos genéricos, sistema de re-orden a través de un sistema cerrado desde el momento de cobrar la mercancía con el scanner, invertir en otras zonas de la república, mejorar el entorno de la tienda y posibles alianzas estratégicas entre las tiendas de conveniencia y su entorno.

Cabe considerar a cualquiera de las pequeñas tiendas o tiendas de la esquina situadas alrededor del país como potenciales unidades para convertirse en grandes cadenas de conveniencia buscando como factor de éxito su atractivo tomando en cuenta factores como el poder de distribución, el acceso a marcas exclusivas, el acceso a crédito, servicios con valor agregado para el beneficio de los clientes, el respaldo de grandes instituciones, entre otros. Esto puede ser visto como área de oportunidad para la industria informal y poder considerar como una oportunidad a las grandes cadenas de conveniencia y no como una amenaza para su crecimiento.

Como se enfatiza al comienzo del presente trabajo de investigación, lo importante de la industria de las tiendas de conveniencia no es solamente lo que se hizo o se está haciendo si no lo que está por venir. Es necesario que para que estas tendencias se desarrollen de manera positiva, ver gráfica 22, se establezcan los criterios necesarios para poder transformar los problemas actuales en estrategias, las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

Tabla 22. Pronósticos tiendas de conveniencia: Ventas, Número de tiendas y espacio 2008-2010

	2008	2009	2010	2005-2010
Ventas	53,551.9	59,040.9	64,354.6	70.5%
Tiendas	7,940.0	8,714.0	9,525.0	61.1%
Espacio de venta	1,422.5	1,561.0	1,706.3	61.1%

Fuente: Global Retail, "Global Retail" 2007 -Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

Posteriormente en la segunda etapa, mediante la elaboración de un análisis exhaustivo de los datos del sector, sus valores actuales, sus competencias y tomando en cuenta todos los elementos necesarios para poder establecer los criterios para poder identificar cuales son las principales problemáticas que enfrenta actualmente la industria de tiendas de conveniencia (inseguridad, abastecimiento, definir la ubicación del local,

canibalización entre marcas, negación a la apertura de tienda y venta de alcohol y cigarros a menores), sus fortalezas sobre otros formatos de distribución (variedad, disponibilidad y calidad de productos, canal nuevo y no explotado anteriormente, cantidad de establecimientos en el territorio nacional, servicios diversos, ubicación geográfica, abierto 24 horas) y cumplir con los objetivos del trabajo de investigación mediante las líneas de acción propuestas.

Se pudo encontrar en todo el proceso de análisis de información, tomando en cuenta las variables económicas, tecnológicas y sociales, aunados a la necesidad de diversificación de los distribuidores, hacen pensar en un futuro prometedor que favorece al crecimiento en ventas, establecimientos y al mismo tiempo en el espacio de venta de las cadenas comerciales.

Una vez establecidos los criterios y las condiciones de la industria de las tiendas de conveniencia bajo un panorama general y teniendo como referencia el sector completo de distribución, se pasó a una tercera etapa en donde se pudieron identificar y definir a partir de las 26 variables de cambio de la industria a partir de dos herramientas FODA y Delphi las variables estratégicas que sirva para la industria para poder enfocar sus esfuerzos sobre las éstas variables con mayor peso en el funcionamiento del sistema al que pertenecen.

Se detectaron las variables que si bien no se tienen posibilidades de ejercer control directo, más sin embargo se deben tener presentes para cualquier cambio en ellas afectará el desempeño de su planeación. El análisis permite tener una visión más amplia del sistema y del contexto que le rodea a la industria de las tiendas de conveniencia para fortalecer su planeación estratégica.

La planeación estratégica se fortalece a través de la construcción de la matriz de análisis estructural que permite identificar las variables clave de acuerdo a su influencia directa e indirecta y definir cinco variables estratégicas de la industria: cambios en la pirámide poblacional, la migración, apertura comercial, entorno macroeconómico y el poder adquisitivo. Una vez identificada las variables clave de la industria se podrán enfocar los esfuerzos sobre las variables que tiene más peso en el funcionamiento del sistema.

Por su impacto directo en el cambio del comportamiento de las personas y por que el comportamiento es parte importante como decisor de compra, se considera para el presente proyecto de investigación a la variable Cambios en la Pirámide Poblacional, como un factor determinante para el sector completo de la distribución en México. Esta variable estará definiendo las variables del comportamiento poblacional dentro del territorio nacional en el mediano y largo plazo.

Esta variable tiene el poder sobre el desarrollo y evolución de la industria de tiendas de conveniencia, a diferencia de las demás variables que conforman el sistema, cuenta con un impacto de raíz y no de forma, donde es imposible considerar su adaptación a la percepción de la gente y su forma de vida a los formatos de distribución, si no más bien hace necesario adaptar los diferentes formatos de distribución a los cambios que se vayan dando a lo largo del tiempo.

De manera concreta se puede decir que la maduración en el mercado provoca una sobre saturación de competencia y productos, lo que provoca que los distribuidores se encuentren en la necesidad de expandir sus operaciones internacionalmente en nuevos mercados. Sin embargo, se observa un factor de cambio en la expansión geográfica de los grandes distribuidores del mundo entero.

Como parte fundamental del seguimiento del presente proyecto de investigación y como conclusión final del mismo se propone incluir, tomando como base los recursos obtenidos como resultados sobre la evolución de las tiendas de conveniencia, una serie de análisis posteriores mediante la construcción de escenarios, modelación o *forecasting* para poder complementar la presente información y apegarlo más a las necesidades que se presenten en particular para el proyecto.

Por un lado se propone usar la construcción de escenarios deseables para la industria y poder crear un ambiente donde se pueda evaluar los posibles escenarios a futuro de las tiendas de conveniencia y establecer los criterios necesarios para poder llegar al escenario deseado. Además se propone utilizar las metodologías de *forecasting* y/o modelación para construir de manera sistemática una serie de datos a futuro que sirvan como base para la estimación de la evolución de los canales de distribución y su desarrollo a futuro tomando como base la información histórica de la industria.

Con esto se podría establecer los criterios para el desarrollo de objetivos particulares de investigación, por lo que sería necesario poder contribuir a la industria mediante plena planeación y un plan estratégico para la industria.

No se pretende que el análisis, resultado de la aplicación de las diferentes metodologías sea tomado como único, mas bien los resultados pretenden hacer una reflexión sobre el pasado y presente para preparar las acciones estratégicas para el futuro desarrollo de las tiendas de conveniencia en México. Se busca reconocer que la evolución de la industria estará determinada por las acciones que se realicen o se dejen de hacer por los actores sociales involucrados ya que indudablemente son quienes pueden diseñar un marco estratégico a mediano y largo plazo dentro de sus diversas organizaciones.

El presente estudio finalizó mediante el análisis de las variables estratégicas que definen el comportamiento y evolución del sistema, además de una serie de líneas de acción para cada una de ellas. Sin embargo estudios posteriores pueden complementar el arduo trabajo dedicado en esta tesis mediante la elaboración de modelos econométricos, actualización de datos del sector y llevar a cabo de algunas de las líneas de acción.

Referencias bibliográficas.

A

ANTAD (2007, 3 de Julio), Desempeño en ventas de las tiendas asociadas a la ANTAD. Extraído el 14 de julio de 2007 desde http://www.antad.org.mx/indicadores.htm

Arbitron Company (2000, 12, Marzo) Perfil del consumidor de tiendas d e Conveniencia, Extraído el 4 de marzo de 2008, desde http://mt2000mexico.arbitron.com/pdfsp/ComoleerMT2000.pdf

C

CONAPO (2006, 25 febrero), Proyecciones de la población de México 2005-2050. Extraído el 10 de enero de 2008, Extraído desde: http://www.conapo.gob.mx/00cifras/proy/Proy05-50.pdf

CONAPO (2008, 8 febrero), Migración. Extraído el 10 de enero de 2008, Extraído desde http://www.conapo.gob.mx/mig_int/series/METADATOSI.PDF

CONAPO (2008, 8 febrero) Internacional Remesas: monto y distribución. Extraído el 10 de enero de 2008, desde http://www.conapo.gob.mx/publicaciones/Boletines/PDF/bol07.pdf

CONAPO (2008, 8 febrero) Indicadores demográficos□básicos 1990-203. Extraído el 10 de enero de 2008, desde: http://www.conapo.gob.mx/00cifras/00indicadores.htm

CONAPO (2008, 8 febrero) Las Remesas: uno de los beneficios más evidentes de la migración. Extraído el 11 de febrero de 2008, desde: http://www.conapo.gob.mx/mig_int/04.htm

CONAPO (2008, 8 febrero) Migración Mundial, el 11 de febrero de 2008, desde: http://www.conapo.gob.mx/mig_int/s2008/pdfs/01.pdf

"Consumer Lifestyles – México" Global Market Information Database [Monterrey, México] 2 Junio. 2006, 21. Euro monitor Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey. http://www.gmid.euromonitor.com/Reports.aspx

"Convenience Store" Global Market Information Database [Monterrey, México] Octubre. 2005, 21. Euromonitor Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey. http://www.gmid.euromonitor.com/Reports.aspx

Clar, Federico y Escrivá, Joan, "Marketing en el punto de venta", segunda edición, editorial McGraw-Hill. Madrid 2000.

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., El-Ansary, A. I. Marketing channels. 6ta edición. Prentice-Hall. 2001

E

Escrivá Clar, "Marketing en e punto de venta" Primera edición, editorial McGraw –Hill, España 2005.

F

Fred R David, "Administración Estratégica". Editorial Pearson Educación, México 2003.

Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial Prentice 5ta Edición, México 1997.

"FEMSA Comercio, Company Background" Global Market Information Database [Monterrey, México] Octubre. 2005, 21. Euromonitor Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey. Extraído desde http://www.gmid.euromonitor.com/Reports.aspx

FEMSA (2007, 25 de Abril), Informe anual 2006. Extraído el 4 de junio de 2007 desde http://femsa.client.shareholder.com/mx/reports.cfm

FEMSA (2006, 25 de Abril), Informe anual 2005. Extraído el 4 de junio de 2007 desde http://femsa.client.shareholder.com/mx/reports.cfm

G

Godet Michel, "La caja de Herramientas de la prospectiva estratégica", cuarta edición, Laboratorio de investigación prospectiva estratégica. Paris. 2000.

Godet, Michel, "De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia", Colombia: Ediciones Alfa omega. 1995

Godet, Michel "Prospectiva y planificación estratégica", Barcelona, S. G. Editores S. A. 1991

Giegold, W.C. "Administración por objetivos: Guía práctica enfocada al éxito". México: McGraw - Hill. 1982

H

Hitt, Michael A., Ireland, R Duanel, y Hoskisson Robert E. "Strategy Management", quinta edición, editorial McGraw-Hill. Estados Unidos 2006.

I

INEGI. (2004,11 de Junio) "La Ocupación en el Sector No Estructurado en México 1995-2003", extraído el 16 de agosto de 2007 desde http://inrgi.gob.mx

J

Johnston, Mark y Marshall, Greg, "Administración de Ventas". Séptima edición, editorial McGraw-Hill. México 2004

M

Malhotra, Naresh K, "Investigación de mercados, un enfoque estratégico", segunda edición, editorial Prentice Hall. México 1997.

Marketing Global, Méndez, Gabriela (2006), Las tiendas de conveniencia y el Fast Food. Extraído el 8 de Agosto de 2007 desde: http://www.mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2006/septiembre06/septiembre062.htm

N

National Asotiation of Convenience Store (2007, 17 de Febrero), Industry resourse. Extraído el 2 de diciembre de 2007 desde: http://www.nacsonline.com/NACS/Resource/IndustryResearch/what_is_a_cstore.htm

National Bureu of Economic Research (2007, 19 de Enero), Economic and financial Indicators. Extraído el 2 de Abril de 2008 desde: http://www.nber.org/releases/

L

LIPSOR (2001) "Los programas de prospectiva estratégica", extraído el 6 de enero de 2008, desde http://www.3ie.fr/lipsor/lipsor_es/micmac_es.htm

P

Pelton, Lou E., Strutton, David, Lumpkin y, James R, "Canales de marketing y distribución comercial", quinta edición, editorial McGraw-Hill. Colombia 2000.

Presidencia de la República (2006, 8 de Noviembre), "Repunta el poder adquisitivo del salario mínimo". Extraído el 2 de Marzo de 2007 desde http://www.fox.presidencia.gob.mx/buenas noticias/contenido=2812&pagina=9

R

"Retail World" Global Market Information Database [Monterrey, México] Mayo. 2007, 21. Euromonitor Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey. Extraído desde http://www.gmid.euromonitor.com/Reports.aspx

"Retailing – México" Global Market Information Database [Monterrey, México] Mayo. 2007, 21. Euromonitor Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey. Extraído desde http://www.gmid.euromonitor.com/Reports.aspx

S

Secretaría de Economía (2006, Noviembre) "Relación de México con sus socios comerciales" extraído el 24 de febrero de 2008, desde http://www.economia.gob.mx/?P=2113#

Secretaría de Economía (2007, Julio) "Sectores económicos" extraído el 17 de Agosto de 2007, desde www.economia.gob.mx/pics/pages/437_3/SEECO2a.pdf

Secretaría de Comunicaciones y transportes "Perspectivas de crecimiento" extraído el 25 de enero de 2008, desde http://cgpmm.sct.gob.mx/fileadmin/PNDP2008/doc/pndp/pndp-per.pdf

Stoner, James, Freeman Edward y Gilbert, Daniel, "Administración", Sexta. Edición. México, Prentice Hall, 1996,

"7-eleven México SA de CV Retailing" Global Market Information Database [Monterrey, México] Octubre. 2005, 21. Euromonitor Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey. Extraído desde http://www.gmid.euromonitor.com/Reports.aspx

Secretaría de desarrollo económico "El sector agropecuario y agroindustrial en México" Estadística básica extraído el 14 de febrero de 2008, desde: http://sg.nl.gob.mx/DataNL/files%5CDNL00000386.pdf

Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México. "Crecimiento y empleo" extraído el 26 de febrero de 2008, desde:
http://www.sela.org/public_html/AA2K/ES/cap/N52/rcap529.htm

Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales (SIN), 2006 "Estrategia de negociaciones comerciales internacionales" extraído el 12 de Marzo de 2008, desde: http://www.economia.gob.mx/?P=2113#

Simchi, David" Designing - Managing the supply chain" Primera edición, editorial McGraw –Hill, Estados Unidos 2002.

T

Thompson, A. y Strickland, A.J, "Strategic Management", 13 edición, McGraw-Hill, 2006.

Anexo A

FORMATOS DE DISTRIBUCIÓN

Fuente: Marketing Channels

1. Formatos de canal basados en el fabricante.

1. Directo de fabricante: los productos son enviados desde los almacenes y se venden por medio de equipos de venta.
2. Mayorista de servicio completo de propiedad del fabricante: es aquella empresa de distribución que ha sido adquirida y que abastece a los mercados de la empresa matriz y otros fabricantes.
    a. Tiendas de venta directa: minoristas en mercados de alta densidad.
3. Concesionario: une las funciones de distribuidor y de marketing, en donde se le otorga la exclusividad por cierto periodo de tiempo.
4. Consignación: Fabricante envía los productos al punto de consumo, pero la propiedad no se traspasa hasta que se consume.
5. Corredores y representantes: equipo especializado en ventas contratado por el fabricante. suelen ser utilizados por comerciantes que buscan cobertura.

2. Formatos de canal basados en el minorista.

1. Franquicia: Se venden los derechos territoriales, el concepto y el saber del negocio.
2. Directo del agente: minoristas autorizados llevan una cantidad limitada de líneas de productos de gran consumo suministrados por una cantidad limitada de proveedores.
3. Club de compras: servicio de compras al cual es obligado pertenecer con ciertos derechos y beneficios.
4. Club mayorista: miembros del club tienen beneficios en cuanto al precio, dirigido principalmente a compradores que buscan productos al por mayor.
5. Por catálogo: tienen un centro de distribución para recibir los pedidos y enviarlos directamente al consumidor.
6. Minoristas de artículos de alimentación: manejan artículos enlatados y envasados para mandarlos a centros de distribución y agruparlos para reducir costos de distribución.
7. Grandes almacenes. Amplia variedad de productos, la variedad de productos son bienes de consumo como ropa, telas y duraderos.
8. Almacenes populares: cuenta con una selección de productos más amplia.
9. Tiendas especializadas: ofrecen una línea determinada de artículos, con gran profundidad de selección.
10. Grandes superficies especializadas: ofrecen una línea de artículos con gran profundidad de selección y a precios de descuento.
11. Tiendas de conveniencia: pequeñas tiendas con elevados márgenes de ganancias que ofrecen una limitada selección de artículos de consumo frecuente.
12. Tiendas de descuentos: tienen como principal virtud, el haber detectado la importancia de la percepción del valor que el cliente le da al producto, mediante una agresiva estrategia de reducción de precios.

13. Hipermercados: grades tiendas de artículos generales, de grandes dimensiones.

3. Formatos de canal basados en el proveedor.

1. Almacenes por contrato: proporcionan almacenaje con niveles garantizados de servicio.
2. sub.-procesadores: se manejan procesos intensivos de mano de obra, contratación exterior del montaje o sub. procesamiento.
3. Almacenaje cruzado: satisfacen las necesidades de inventario y entregado productos de manera rutinaria a los clientes en función de sus necesidades.
4. Integración de camiones y trenes: se utilizan sobre envíos grandes pedidos a domicilio entre proveedores y clientes.
5. Flete rodante: el fabricante envía la carga completa a mercados en donde hay una alta demanda de clientes a través de una empresa de transportes. Los productos se venden en el camino.
6. Road Railers: técnica para aumentar velocidad de entrega y eliminar manipulación de productos que deben ser distribuidos en múltiples formatos.
7. Trenes programados: el fabricante engancha el producto en el tren, y el cliente recoge el producto a final del recorrido.
8. Externalización de servicios: el proveedor se encarga de cierta área de distribución de la empresa.
9. Publicidad directa por correo: añaden la investigación de mercados y base de datos.
10. Trueque: intercambio de productos por determinado tiempo.
11. Consultores con alto valor añadido: se contrata el ingenio de una persona para utilizarlo en cierto producto.
12. Prescriptotes: diseñan procesos y productos pero no adquieren el producto.

4. Otros formatos de canales de distribución.

1. Puerta a puerta.
2. Cooperativas.
3. Comercialización en el lugar de consumo.
4. Influidos por terceros.
5. Por catálogo y tecnológicamente asistidos.

Anexo B

ENCUESTA DELPHI PRIMERA Y SEGUNDA RONDA

Delphi Primera Ronda.

Buen día:

Antes que nada, agradecer el tiempo y disposición por participar en el presente proyecto.

Para mi es muy importante y significativo el apoyo que me brindan, pues parte central de la presente investigación es el conocimiento y experiencia de los expertos en la materia. La investigación forma parte del "proyecto de investigación aplicado" de la maestría de Prospectiva Estrategia que estoy actualmente cursando. El proyecto de investigación tiene como título "Planeación Estratégica y Prospectiva sobre las tiendas de conveniencia y el futuro de la distribución en México" como parte de la tesis de investigación que la EGAP pide como requisito de graduación.

Agradezco de antemano el esfuerzo por dedicarle unos cuantos minutos a la encuesta que consta de 15 preguntas y poniéndome a su disposición para cualquier aclaración.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO:

Se busca conocer específicamente:

- Las variables estratégicas que definen el comportamiento de la industria de la distribución en México.
- Los factores de éxito de las tiendas de conveniencia para su crecimiento, y al mismo tiempo definir las principales amenazas para su desarrollo, en el mercado mexicano.
- Lograr la representación exhaustiva del medio ambiente o sistema que rodea a las tiendas de conveniencia del país.
- Reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales, en las que se puede tomar decisiones para tener un mejor posicionamiento en el mercado y con sus clientes.

Herramienta: Una encuesta Delphi consiste en seleccionar un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del presente y futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en diferentes rondas y de manera anónima con el objeto de tratar de conseguir un consenso pero con la máxima autonomía entre los participantes.

Rondas: La presente encuesta Delphi tendrá por lo menos dos rondas, con la firme intensión de una vez obtenida la primera ronda, reforzar el resultado de la misma para poder garantizar la utilidad de los resultados obtenidos mediante la obtención de las variables clave del sistema.

Objetivos: Aprovechar la experiencia y conocimiento de expertos en materia de tiendas de conveniencia y distribución, tanto en materia operativa, estratégica o empresarial, con la firme intensión de conocer y obtener información de calidad, de fuentes confiables, pero siempre basadas, en la experiencia personal en el sector.

TIENDAS DE CONVENIENCIA:

"Un negocio dedicado a la distribución de productos y servicios con énfasis en el posicionamiento de plaza, para proveer a los posibles consumidores una locación de rápido acceso de productos de consumo, comida y servicios" (NACS, 2006)

- Sector.

1. ¿Cuáles consideras los factores de éxito que han influido para el desarrollo de las tiendas de conveniencia hasta el momento?

2. ¿Consideras que el formato de tiendas de conveniencia esta revolucionando el sector de la distribución en México?

3. ¿Cuáles consideras que son las ventajas del formato de una tienda de conveniencia? Enumera por lo menos 5

4. ¿Cuáles consideras que son las desventajas del formato de una tienda de conveniencia? Enumera por lo menos 5

- Estrategia

5. ¿De qué forma pudiera considerarse que las tiendas de conveniencia le están ganando terreno a los tradicionales canales de distribución (supermercados, centros de venta al detalle, entre otros) en México?

6. ¿Cuáles podrían ser las estrategias de diversificación y crecimiento de las tiendas de conveniencia?

7. ¿Cómo puede utilizarse la tecnología como ventaja competitiva para las tiendas de conveniencia?

8. ¿Consideras que seguirán teniendo las tiendas de conveniencia en México, el crecimiento en ventas y número de establecimientos que hasta el momento han tenido? ¿Por qué sí o por qué no?

9. ¿Consideras a la cadena de suministro como principal factor de éxito del negocio de las tiendas de conveniencia? Si la respuesta es no, que estrategia consideras como la principal.

10. El respaldo de instituciones como FEMSA, Wall – Mart, Soriana, Grupo Modelo, representa un factor determinante para el desarrollo de OXXO, Mi tiendita, Súper City y Extra respectivamente. ¿Cuáles pueden ser las estrategias para la competencia directa de OXXO y Extra?

- Proyección.

11. ¿Cuáles podrían ser las posibles amenazas para el desarrollo de las tiendas de conveniencia en México? Pueden ser culturales, sociales, políticas o económicas.

12. ¿Cuál puede ser el mayor aporte de las tiendas de conveniencia a la economía nacional en los próximos 10 años? (económico, plazas laborales, social, entre otras)

13. ¿Cual consideras que sea la visión a futuro de las tiendas de conveniencia en México?

14. ¿Cómo te imaginas a la distribución del futuro?

15. ¿Qué actividades clave deben se deben de tomar en cuenta para el desarrollo de los diferentes formatos de distribución en un futuro?

Delphi Segunda Ronda.

Agradeciendo de nuevo el tiempo y disposición por participar en el presente proyecto.

Al igual que la primera ronda, para mi es muy importante y significativo el apoyo que me brindan, pues parte central de la presente investigación es el conocimiento y experiencia de los expertos en la materia. La investigación tiene como parte fundamental el poder contar con la opinión de expertos del sector para el logro de objetivos.

Anteriormente se concluyó con la primera etapa de las encuestas, en donde de manera particular se buscaba la información relevante del sector y establecer los factores de éxito, las ventajas y desventajas de las tiendas de conveniencia en México sobre otros formatos de distribución mediante la herramienta FODAP

Como parte importante de la metodología del Delphi se cuenta con una segunda ronda tanto para confirmar la información previamente obtenida, como para la obtención de información adicional necesaria para la tesis. Se dividió en tres partes: la primera donde se ratifica la información obtenida en la primera ronda de manera resumida y en base a una media. La segunda como parte de las estrategias del sector, visualizar proyecciones y posibles cambios en la industria. La tercera parte como parte fundamental para la detección de las variables clave del sistema en general.

1. Información del sector.

¿Estás de acuerdo con la información que se muestra a continuación o agregaría información adicional, Cuál sería?

Resumen Delphi1.

a. Las principales tiendas de conveniencia empiezan como una estrategia de canalización de productos de grandes organizaciones. En los inicios no tuvo el nivel de éxito requeridos debido principalmente a la reestructuración general que se vivía en las organizaciones. Ante la necesidad de dirigir los productos al último consumidor y como parte importante de la estrategia corporativa del negocio, en 1982 FEMSA, decide expandir fuertemente sus operaciones e invertir en las tiendas de conveniencia en todo el país. Durante 8 años se mantuvo un comportamiento estable de ventas y posicionamiento, hasta el año 2000, que significó el año que hizo diferencia en la operación y desarrollo del negocio.

b. El canal de conveniencia no compite directamente con el supermercado, más bien esta satisfaciendo las necesidades que para el supermercado, por su formato le es difícil satisfacer; Por ejemplo las compras relacionadas con los antojos, compras de emergencia, compras de paso, de reposición, de comida rápida, para las cuales el supermercado al ser un canal para el cual se requiere invertir mayor tiempo y recorrer distancias

más grandes para realizar las compras no llega a ser considerado en la misma medida que las tiendas de conveniencia.

c. Sin lugar a dudas la tecnología se esta convirtiendo en un gran aliado, ya que las cadenas por su masividad (vs. Comercio informal) pueden invertir y desarrollar tecnología que permita eficientar los procesos internos (abastecimiento, inteligencia comercial, pronósticos de demanda, procesos comerciales, etc.) además de los procesos relacionados a la experiencia de compra (programas de lealtad, equipamiento de tiendas, actividades como juegos en línea, pago de servicios, espacios interactivos de comunicación, etc.)

d. Las principales estrategias de diversificación pudieran ser por medio de 2 variables:

•Ubicación de las tiendas: diversificar la oferta de acuerdo a los entornos de cada tienda (carreteras, zonas habitacionales, zonas de oficinas/escuelas, etc.)
•Tipos de cliente: diseñar ofertas específicas y más enfocadas para cada tipo de cliente y sus necesidades (jóvenes, amas de casa, etc.).

e. Aspectos que pueden afectar al crecimiento de las tiendas de conveniencia:

•Comercio informal que suele "apalancarse" de tiendas de conveniencia para generarles competencia en los mismos lugares donde se ubican (puestos de comida, vendedores de tarjetas telefónicas, dulces, cigarros, etc.)
•Dificultad de acceso a ciertas zonas "privadas" (colonias, o complejos industriales o de oficinas) que están creciendo en gran medida en la actualidad

f. Cadena de suministro Sin duda alguna es difícil priorizar como el principal, más bien es uno del conjunto de factores necesarios para el éxito, ya que la distribución por si sola, sin una mejora en la oferta de valor, en el desarrollo comercial, en las estrategias de ubicación de tiendas, etc. No podría generar el éxito, pero sin duda alguna los demás factores sin la distribución adecuada se haría imposible entregar en las tiendas al cliente el producto que busca en las condiciones adecuadas.

g. El principal impacto que pudiera existir es cuando las condiciones políticas generan un impacto sobre las restricciones de los productos (horario de venta de alcohol, restricciones para la venta de cigarros, etc.) y por otro lado el impacto de la política sobre la situación económica de la ciudad, estado o país, ya que si el impacto es negativo, indudablemente las tiendas de conveniencia se ven afectadas con disminución de las ventas.

h. Alianzas estratégicas.
Todas las estrategias enfocadas a atender de una mejor manera que la competencia las necesidades del consumidor:
Variedad, precio, Promociones, Ubicación, Servicio y atención y Servicios ofrecidos.

i. Aporte del sector a la economía.

•Generación de miles de empleos directos e indirectos

•Ofrecer mayor cantidad de puntos de venta que puedan estimular el crecimiento de una gran cantidad de marcas y productos al ponerlos más cerca del consumidor (desarrollo de productos y servicios nuevos para el consumidor)

•Facilitarle la vida al consumidor, dándole más tiempo para actividades productivas o de conveniencia y recreación.

•Distintos programas sociales que se benefician de poder recibir de parte directa de los clientes apoyos económicos, teniendo a las tiendas de conveniencia como un conducto para poder canalizar este apoyo.

•Generar mejora de los entornos en donde se ubican las tiendas

•Apoyo y desarrollo de proveedores locales de las diferentes regiones donde se ubican

j. Visión general del sector.

Las tiendas de conveniencia pueden llegar a ser el principal canal para el desplazamiento de productos de consumo inmediato, brindando al consumidor valores agregados de menor inversión de tiempo, desplazamientos más cortos, horarios más amplios de venta y un desarrollo de diferentes productos y servicios de conveniencia para el consumidor (pagos de servicios, entretenimiento, productos innovadores, etc.)

El futuro es prometedor para las cadenas establecidas. Hay una pérdida de motivación de abrir nuevas pequeñas tiendas al detalle para pequeños inversionistas, y va a existir una mayor concentración de riqueza, una pérdida neta de empleos y una desculturización de compra al detalle en México. Los ganadores son las grandes cadenas y los perdedores son los consumidores y pequeños productores

En el entono interno, las fortalezas más relevantes son: variedad, disponibilidad y calidad de productos, canal nuevo y no explotado anteriormente, cantidad de establecimientos en el territorio nacional, servicios diversos, ubicación geográfica, abierto 24 horas. Sin dejar a un lado la estandarización de productos, accesibilidad al local, confort de instalaciones, financiamiento con proveedores, apoyo de grandes organizaciones.

Las debilidades que fueron más constantes en la encuesta fueron: costos de operación, alto costo logístico, margen de utilidad, son distribuidores, mejorar la variedad de productos, exclusividad de productos, artículos no están disponible, volumen de venta, espacio de venta reducido y el espacio de almacenamiento reducido.

En lo que corresponde al entorno externo, las amenazas más relevantes y constantes fueron: inseguridad en los establecimientos, nuevos competidores, delimitación geográfica de tiendas, inestabilidad política, comercio informal, nuevos canales de distribución, saturación de establecimientos, encarecimientos de precios, cultura y costumbres, demanda por práctica monopólica, sin dejar a un lado la resistencia de la comunidad por apertura de tienda, adaptación de otros formato.

Todavía en el entorno externo, pero enfocado a las oportunidades del canal, se menciona lo siguiente: Crear alianzas entre productos, establecer una red nacional de distribuidores, nuevos mercados potenciales, integración vertical en productos genéricos, sistema de reorden a través de un sistema cerrado desde el momento de cobrar la mercancía con el scanner, invertir en otras zonas de la república, mejorar el entorno de la tienda y posibles alianzas estratégicas entre las tiendas de conveniencia y su entorno.

Para finalizar y como parte importante de la tesis se definieron los principales problemas que se viven actualmente, que son: inseguridad, abastecimiento, definir la ubicación del local, canibalización entre marcas, negación a la apertura de tienda y venta de alcohol y cigarros a menores.

2. Estrategias del sector.

¿En base a la información anterior ¿Cuáles podrían ser las principales estrategias del sector?

3. Estimaciones de las variables clave.

¿Cuáles son los factores demográficos, sociales y de consumo que consideras que definen actualmente la evolución de las tiendas de conveniencia en México? Elige por lo menos 5

a. Cambios en la pirámide poblacional.
b. La migración.
c. La educación.
d. Urbanización en las grandes ciudades.
e. La cultura.
f. Las grandes distancias entre el trabajo y el hogar.
g. Inseguridad.
h. La demanda de productos de lujo.
i. El desarrollo profesional de las mujeres.
j. Demanda de productos de comida rápida.
k. La demanda de productos para el cuidado personal.

¿Cuáles son los factores tecnológicos y de infraestructura que consideras que definen actualmente la evolución de las tiendas de conveniencia en México? Elige por lo menos 3

a. La evolución del Internet.
b. Las nuevas tecnologías de información. (RFID)
c. Calidad
d. La infraestructura
e. Las formas de comunicación.

¿Cuáles son los factores sobre la estrategia de posicionamiento del sector que consideras que definen actualmente la evolución de las tiendas de conveniencia en México? Elige por lo menos 5

a. Convertirse en líder absoluto del mercado.
b. Estrategias internacionales
c. Diversificación de servicios
d. Contar con marca propia
e. Presencia en ciudades pequeñas de y mercados emergentes.
f. Presencia de nuevos formatos de distribución.
g. Aumento del servicio al cliente.
h. Estrategias basadas en precio
i. Cambio de formato.
j. Sinergias.

¿Cuáles son los factores políticos y económicos que consideras que definen actualmente la evolución de las tiendas de conveniencia en México? Elige por lo menos 5

a. Tipo de cambio.
b. Desarrollo de economías emergentes.
c. El crédito.
d. Las remesas.
e. Poder adquisitivo.
f. Los movimientos políticos.
g. Entorno macroeconómico.
h. Comercio informal.
i. Crecimiento de las clases medias.
j. Apertura comercial.
k. Procesos aduanales.

Anexo C

INDICADORES

Fuente: Retailing - México

Wal-Mart de México SA de CV

Antecedentes.

Con una inversión conjunta con el Grupo Cifra, en 1992 abre sus operaciones Wal-Mart en el territorio nacional. Hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, tiendas departamentales, club y restaurantes son la oferta de de los diferentes los formatos de negocio con los que cuenta Wal-Mart de México en la actualidad.

Indicadores.

		2002	2003	2004	2005
Ventas Totales	**MX$millones**	**76,379.8**	**84,770.5**	**95,126.0**	**105,904.3**
T. de Descuentos	Bodega Aurrera	32,403.6	36,691.7	42,023.0	47,445.3
Hipermercados	Wal-Mart Supercenter	31,246.3	34,161.2	37,968.0	41,454.9
Supermercados	Superama	6,943.6	7,591.4	8,226.0	9,275.0
Vestido	Suburbia	5,786.4	6,326.2	6,909.0	7,729.2
Outlets	**número de unidades**	**285**	**319**	**349**	**391**
T. de Descuentos	Bodega Aurrera	116	140	162	186
Hipermercados	Wal-Mart Supercenter	75	83	89	98
Supermercados	Superama	44	44	48	54
Vestido	Suburbia	50	52	50	53
Selling area	**'000 sq m**	**1,577.8**	**1,721.6**	**1,887.4**	**2,103.9**
T. de Descuentos	Bodega Aurrera	577.0	658.3	761.8	874.6
Hipermercados	Wal-Mart Supercenter	676.1	743.4	797.1	877.7
Supermercados	Superama	70.6	58.8	77.5	85.5
Vestido	Suburbia	254.1	261.1	251.0	266.1
Employees		**92.7**	**99.9**	**109.0**	**117.7**
Ventas de Comestibles	%	45.0	45.0	45.0	45.0
Ventas de No Comestibles	%	55.0	55.0	55.0	55.0
Crecimiento	%	n/a	11.0	12.2	11.3
Ventas por tienda	MX$ millones	268.0	265.7	272.6	270.9
Ventas por área	MX$ '000	48,409.1	49,239.4	50,400.6	50,337.2
Ventas por empleado	MX$ '000	823.9	848.6	872.7	899.8

Factor de Competencia.

Para el año 2007, el valor en el mercado de Wal-Mart es de 348,397 millones de pesos, en México, solo por debajo de las grandes compañías América Móvil /Telcel y Telmex. Con un valor de sus ventas totales por encima de los 207,166 millones de pesos, 149,584 empleados distribuidos por los 3113,313 m2 de superficie ocupada por sus establecimientos, Wal-Mart se convierte por mucho el distribuidor numero 1 en ventas, número de empleados y superficie en México.

Wal Mart cuenta con un total de 917 unidades de negocio a disposición del cliente, que incluyen formatos de hipermercados, supermercados, tiendas departamentales y restaurantes. Como parte de las estrategias de diversificación de mercado, con la expansión del negocio en diferentes regiones de México, Wal-Mart entra al formato de tiendas de conveniencia con la marca de Mi Tiendita con la firme intención de poder satisfacer las necesidades de todos los grupos sociales en México.

Organización Soriana SA de CV.

Antecedentes.

Compañía mexicana independiente, que abre su primera tienda en la ciudad de Torreón Coahuila en 1968. La organización Soriana es la segunda distribuidora más grande del país, enfocándose principalmente en los hipermercados, supermercados y recientemente en las tiendas de conveniencia. Basan su estrategia de negocio en los precios bajos y promociones de productos específicos.

Indicadores.

		2002	2003	2004	2005
Ventas totales	**MX$ millones**	**35,134.0**	**37,432.1**	**42,069.0**	**47,773.8**
Hipermercados	Hipermercado Soriana	35,134.0	36,498.1	37,862.1	42,164.6
T. de Descuento	Mercado Soriana	0.0	934.0	4,206.9	5,609.2
Outlets	**Número de tiendas**	**118**	**132**	**150**	**171**
Hipermercados	Hipermercado Soriana	118	128	132	147
T. de Descuento	Mercado Soriana	0	4	18	24
Area de venta	**'000 sq m**	**1,016.7**	**1,192.2**	**1,217.5**	**1,376.0**
Hipermercados	Hipermercado Soriana	1,016.7	1,171.8	1,125.6	1,253.5
T. de Descuento	Mercado Soriana	0.0	20.4	91.9	122.5
Employees	**'000**	**37.6**	**43.8**	**46.5**	**n/a**
Venta de comestibles	%	65.3	65.9	66.2	n/a
Venta de No comestibles	%	34.7	34.1	33.8	n/a
Porcentaje de crecimiento	%	n/a	6.5	12.4	13.6
Ventas por tienda	MX$ millones	297.7	283.6	280.5	279.4
Ventas por área	MX$ '000	34,556.9	31,397.5	34,553.6	34,718.3
Ventas por empleado	MX$ '000	934.4	854.6	904.7	n/a

Factor de competencia.

Para el año del 2008 Soriana planea invertir alrededor de MX 10,000 millones para mantener el crecimiento del piso de venta del 15%, con expectativas de llegar a las 400 tiendas en todo el país, seguir una constante renovación de las tiendas y fortalecer la estructura de distribución con la que cuentan actualmente.

Centran sus operaciones en el mercado del norte el país; el 65% de sus operaciones se establecen en zonas del noreste del país como Coahuila y Nuevo León. 48% de las nuevas tiendas son abiertas en la zona norte y el restante 52% por el centro y sur del país. Bajo el concepto de SuperCity, Organización Soriana entra al formato de tiendas de conveniencia, tratando de explotar el segmento de mercado que hasta desconocían.

Controladora Comercial Mexicana

Antecedentes.

Actualmente CCM (Controladora Comercial Mexicana) es el tercer distribuidor más grande en México, concentrando sus operaciones en la Ciudad de México y Guadalajara. Cuanta con una diversa variedad de marcas y formatos de tiendas alrededor de todo el territorio nacional. Mega comercial en el formato de hipermercados, Comercial Mexicana y Sumesa supermercados, Bodega Comercial Mexicana como tiendas de descuento.

Indicadores.

		2002	2003	2004	2005
Ventas totales	**MX$ million**	**27,974.1**	**29,165.1**	**29,131.6**	**31,748.3**
Hipermercados	Mega Comercial	7,922.5	9,672.7	10,825.7	11,658.4
Supermercados	Comercial Mexicana	14,022.1	13,350.5	12,404.5	13,344.2
Supermercados	Sumesa	806.3	845.9	751.7	791.3
T. de Descuento	Bodega Comercial Mexicana	5,223.2	5,296.0	5,149.7	5,954.3
Outlets	**numero de tiendas**	**149**	**152**	**156**	**170**
Hipermercados	Mega Comercial	27	34	39	42
Supermercados	Comercial Mexicana	71	68	66	71
Supermercados	Sumesa	17	17	19	20
T. de Descuento	Bodega Comercial Mexicana	34	33	32	37
Selling area	**'000 sq m**	**909.0**	**954.9**	**989.1**	**1,088.2**
Hipermercados	Mega Comercial	270.0	340.0	390.0	430.0
Supermercados	Comercial Mexicana	447.3	428.4	415.8	447.3
Supermercados	Sumesa	14.9	14.9	16.7	18.5
T. de Descuento	Bodega Comercial Mexicana	176.8	171.6	166.6	192.4
Empleados	**'000**	**32.9**	**33.5**	**33.7**	**n/a**
Venta de Cometibles	%	64.9	66.3	68.9	n/a
Venta de No Comestibles	%	35.1	33.7	31.1	100.0
Crecimiento de ventas	%	n/a	4.3	-0.1	9.0
Ventas por tienda	MX$ millones	187.7	191.9	186.7	186.8
Ventas por espacio	MX$ '000	30,774.6	30,542.6	29,452.6	29,176.2
Ventas por empleado	MX$ '000	850.3	870.6	864.4	n/a

Factor de competencia.

CCM cuenta con un buen posicionamiento de mercado actualmente, sin embargo dentro de sus planes estratégicos de crecimiento está el seguir explorando nuevas oportunidades de distribución, atacar nuevos nichos de mercado e innovar en sus procesos para mantener una posición en la distribución de productos para el territorio nacional. La dura competencia con Wal-Mart y Soriana continúa siendo un reto muy importante para las estrategias de diversificación de Comercial Mexicana, sin embargo, hasta el momento, no muestra ningún interés en invertir en los formatos de tiendas de conveniencia como lo están haciendo sus más cercanos competidores Wal-Mart y Soriana.

Gigante SA de CV, Grupo

Antecedentes.

Grupo Gigante es un distribuidor mexicano que empieza sus operaciones en 1962 en la ciudad de México. Actualmente ocupa el cuarto lugar de distribución de productos comestibles en México. Para finales del año 2006 contaba con 519 establecimientos en los diferentes formatos de negocio que incluyen hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, artículos de oficina y aparatos electrónicos.

Factor de Competencia.

A pesar de que México sigue representando una buena oportunidad de negocio de crecimiento, debido a su estabilidad económica, las ventas del grupo Gigante reportaron un comportamiento negativo en los años 2003 y 2004, debido principalmente a la dura competencia del sector. Recientemente Grupo Gigante, preocupado en renovar su imagen y mejorar el servicio al cliente, ha invertido más de 856 millones de pesos en renovar sus formatos, remodelar sus tiendas y mejorar su sistema de distribución.

Indicadores.

		2002	2003	2004	2005
Ventas totales	**MX$ millones**	**32,356.7**	**29,280.6**	**28,347.0**	**30,316.2**
Hipermercados	Gigante	5,910.4	5,798.1	5,613.3	6,190.3
Supermercados	Super G	17,230.2	14,495.4	14,033.2	14,742.0
T. de Descuento	Bodega Gigante	6,912.1	6,120.3	5,925.1	6,304.2
T. de Descuento	Super Precio	300.5	289.9	280.6	n/a
Art. Oficina	Office Depot	2,003.5	2,576.9	2,494.8	3,079.7
P. Electrónicos	Radio Shack	434.1	644.2	623.7	717.3
Outlets	**numbero de tiendas**	**428**	**431**	**461**	**496**
Hipermercados	Gigante	64	61	63	63
Supermercados	Super G	102	102	99	100
T. de Descuento	Bodega Gigante	56	54	52	52
T. de Descuento	Super Precio	45	46	46	50
Art. de Oficina	Office Depot	78	81	103	118
P. Electrónicos	Radio Shack	83	87	98	113
Area de venta	**'000 sq m**	**1,118.6**	**1,113.3**	**1,110.6**	**1,142.2**
Hipermercados	Gigante	135.6	132.6	139.0	139.0
Supermercados	Super G	611.6	605.5	584.2	590.0
T. de Descuento	Bodega Gigante	212.9	202.9	197.2	197.2
T. de Descuento	Super Precio	11.5	11.8	11.8	12.5
Art. de Oficina	Office Depot	137.1	149.9	165.9	189.9
P. Electrónicos	Radio Shack	9.9	10.6	12.5	13.6
Empleados	**'000**	**35.8**	**36.5**	**35.8**	**n/a**
Venta de Comestibles	%	70.0	70.0	70.0	n/a
Venta de No Comestibles	% 30.0	30.0	30.0	n/a	
Crecimiento de ventas	%	n/a	-9.5	-3.2	6.9
Ventas por tienda	MX$ millones	76.6	69.4	62.8	62.6
Ventas por área	MX$ '000	29,314.1	26,879.4	26,085.6	27,170.9
Ventas por empleado	MX$ '000	903.8	802.2	791.8	n/a

Grupo Sanborns SA de CV.

Antecedentes.

Siendo parte de una división del Grupo Carso, Sanborns abre sus puertas en 1903 bajo un concepto de farmacia, para después diversificar su unidad de negocio y añadir el concepto que actualmente se tiene. Adicionalmente a lo que se conoce como Sanborns, el Grupo Sanborns ofrece una variedad de tiendas departamentales y tiendas especialistas que conforman una gran gama de formatos de negocios entre las que destacan, Sears, Dorians, JCPenny, El Globo y MixUp. Para finales del 2006 las tiendas departamentales del grupo Sanborns representaban el 48% de sus ventas totales.

Indicadores.

		2002	2003	2004	2005
Ventas totales	**MX$ millones**	**13,862.2**	**14,991.4**	**22,723.1**	**26,932.0**
Tiendas varias	Sanborns	4,553.8	4,900.6	5,383.5	7,040.0
T. departamentales	Sears	8,453.8	8,585.4	9,478.9	11,557.0
T. departamentales	JC Penny	0.0	613.5	466.4	0.0
T. departamentales	Dorian	0.0	0.0	6,400.0	7,301.0
Comida	El Globo	854.6	891.9	994.3	1,034.0
Audio Visual	Mix up	1,465.6	1,521.5	1,649.1	1,776.0
Outlets	**numbero de tiendas**	**358**	**400**	**512**	**567**
Tiendas varias	Sanborns	121	126	130	170
T. departamentales	Sears	45	48	50	52
T. departamentales	JC Penny	0	5	5	0
T. departamentales	Dorian	0	0	71	76
Comida	El Globo	131	157	191	199
Audio Visual	Mix up	61	64	65	70
Area de venta	**'000 sq m**	**419.9**	**515.5**	**678.6**	**699.0**
Tiendas varias	Sanborns	104.1	109.3	114.1	147.9
T. departamentales	Sears	272.2	304.0	321.7	334.3
T. departamentales	JC Penny	0.0	51.6	39.3	0.0
T. departamentales	Dorian	0.0	0.0	151.0	161.1
Comida	El Globo	15.8	18.9	20.9	21.7
Audi Visual	Mix up	27.8	31.7	31.6	34.0
Empleados	**'000**	**35.3**	**39.3**	**41.4**	**n/a**
Venta de comestibles	%	95.0	95.5	95.5	n/a
Venta de No comestibles	%	5.0	4.5	4.5	n/a
Crecimiento de ventas	%	n/a	8.1	51.6	18.5
Venta por tienda	MX$ million	42.8	41.3	47.6	50.6
Ventas por área	MX$ '000	36,503.5	32,032.8	35,915.4	41,070.1
Ventas por empleado	MX$ '000	392.7	381.5	548.9	n/a

Factores de competencia.

El grupo Sanborns es un exitoso distribuidor mexicano, basado principalmente en la tradición y pertenencia de sus clientes, además de buen manejo de productos no comestibles a lo largo de su cadena de suministro. La estrategia principal de crecimiento del Grupo es la expansión internacional, bajo el concepto de inversión e inversión compartida, principalmente hacia Latinoamérica, la cual permita la expansión y posicionamiento de la marca alrededor del territorio.

Farmacias Benavides SA de CV

Antecedentes.

Fundada en 1917 en la ciudad de Monterrey Nuevo León como una botica, pero no fue hasta 1956, cuando la compañía empieza a distribuir toda clase de medicamentos y convertirse en lo que hoy se conoce como Farmacias Benavides. Desde el cambio de una botica tradicional a la gran distribuidora de medicinas que actualmente es, las farmacia Benavides ha fundamentado su posicionamiento mediante la adquisición de pequeñas farmacias como Farmacias El prado y Farmacias El Fénix, que se encontraban distribuidas, principalmente a lo largo de la zona norte del territorio nacional.

Actualmente Farmacias Benavides fue adquirida por Farmacias Ahumada de Chile, principal distribuidor de medicamentos en el mundo. Con la entrada de la nueva administración se hizo evidente la innovación en sus tiendas, poniendo especial atención en el servicio al cliente.

Indicadores.

		2002	2003	2004	2005
Ventas totales	**Farmacia Benavides**	**4,863.6**	**5,134.6**	**5,395.7**	**5,635.7**
Outlets	**numero de tiendas**	**523**	**507**	**506**	**536**
Area de ventas	**'000 sq m**	**123.9**	**120.1**	**119.9**	**127.0**
Empleados	**'000**	**6.3**	**5.8**	**5.1**	**n/a**
Venta de comestibles	%	23.8	23.1	22.9	n/a
Venta de No comestibles	%	76.2	76.9	77.1	n/a
Crecimiento de ventas	%	n/a	5.6	5.1	4.4
Venta por tienda	MX$ million	9.3	10.1	10.7	10.5
Venta por área	MX$ '000	39,254.2	42,752.7	45,001.7	44,375.6
Venta por empleado	MX$ '000	772.0	885.3	1,058.0	n/a

Factores de competencia.

Su posicionamiento de marca se basa en la calidad de sus productos y un excelente servicio al cliente, los cuales hacen frente a sus competidores sobre formatos de hipermercados y supermercados. Una de las estrategias principales que actualmente están utilizando como parte de la diversificación de sus productos, son los kioskos para subir e imprimir fotografías digitales, único en este tipo de formato de tienda. Cuenta con una fuerte presencia en el noreste del país, factor principal de diferenciación ante sus competidores.

Farmacias Benavides cuenta con un centro de distribución que controla el 35% de sus productos que van de acuerdo al nivel de inventario en las tiendas. Sin duda alguna, Farmacias Benavides representan una clara competencia para las tiendas de conveniencia del país, ya que no solo distribuyen medicinas, sino se han preocupado por tener acceso a artículos personales y de consumo que son los que generalmente se tienen en las tiendas de conveniencia.

Farmacias Similares SA de CV.

Antecedentes.

Organización que puede considerarse de reciente creación, sus operaciones comienzan en 1997 bajo el concepto de una distribución de medicinas genéricas a bajo precio. Dirigido a mercado socio económico medio y/o bajo de la población de México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Ecuador, Perú, Chile y Argentina con un total de 47 establecimientos, 45% de los cuales pertenece a su fundador Víctor González Torres y el restante 55% opera bajo el concepto de franquicia.

Indicadores.

		2002	2003	2004	2005
Ventas totales	Farmacias Similares	1,336.5	2,092.8	4,439.1	6,930.0
Outlets	numero de tiendas	675	1,057	2,242	3,500
Area de venta	'000 sq m	54.0	84.5	179.3	280.0
Ventas de comestibles	%	100.0	100.0	100.0	100.0
Crecimiento de ventas	%	n/a	56.6	112.1	56.1
Ventas por tienda	MX$ millones	2.0	2.0	2.0	2.0
Ventas por área	MX$ '000	24,750.0	24,766.9	24,757.9	24,750.0

Factores de Competencia.

Todos los medicamentos que se ofrecen en las Farmacias Similares son manufacturados por unos laboratorios Best, empresa que pertenece al mismo grupo. Basa su posicionamiento de mercado bajo el concepto de lealtad y confianza del consumidor de sus productos.

A pesar de que no a todos la población está a favor de este tipo de medicamento y que la competencia de Farmacia Similares argumenta que los medicamentos genéricos que se ofrecen no cumplen con los requerimientos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, los bajos precios y la búsqueda de otras opciones que contribuyan al mejoramiento de la salud, contribuyeron al incremento de las ventas y buenos pronósticos para las mismas.

Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey
30002007116155
http://biblioteca.mty.itesm.mx