

INVESTIGACION DE LOS FACTORES CRITICOS PARA SOBREVIVIR
DE LAS TIENDAS DE ABARROTOS EN MEXICO



Tesis Presentada

por

ALVARO JIMENEZ VASQUEZ

Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual del
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
como requisito parcial para optar al título de

MAESTRO EN ADMINISTRACION DE
TECNOLOGIAS DE INFORMACION

Diciembre de 1999

Maestría en Administración de Tecnologías de Información

**INVESTIGACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA SOBREVIVIR
DE LAS TIENDAS DE ABARROTES EN MÉXICO**



**Tesis presentada
por**

ALVARO JIMÉNEZ VÁSQUEZ

**Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual del
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
como requisito parcial para obtener
el título de**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

Diciembre de 1999

Maestría en Administración de Tecnologías de Información

ABC

RESUMEN

INVESTIGACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA SOBREVIVIR DE LAS TIENDAS DE ABARROTES EN MÉXICO

DICIEMBRE DE 1999

ALVARO JIMÉNEZ VÁSQUEZ

**INGENIERO EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**

Dirigida por el Dr. John Clayton Caris

Definición del Problema

Es un hecho que la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes se está volviendo cada vez más difícil. Una de las amenazas a su supervivencia es la serie de adquisiciones y fusiones de que son objeto por parte de grandes cadenas, además, por si esto fuera poco, las tiendas y pequeñas

cadena independientes de abarrotes deben de afrontar una competencia en el precio de los productos dentro de la cual se encuentran en plena desventaja.

En este proyecto de tesis se busca responder a las siguientes preguntas:
¿Cuáles son los factores críticos que faciliten, o hagan posible, la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes en México? ¿Cómo pueden, las tiendas independientes de abarrotes, implementar dichos factores críticos?.

Metodología y Métodos

Para el desarrollo de este proyecto de tesis se hará uso de una metodología por triangulación. Los métodos a utilizar son: Cuestionarios (Encuestas y Entrevistas) y Observación.

Producto Final y Conclusiones

Factores clave de éxito en las tiendas de abarrotes en México:

- Calidad
- Servicio
- Variedad

- Surtido
- Precio
- Ubicación
- Mezcla de Productos
- Formateo de Tiendas Conforme al Entorno
- Control Administrativo y Operativo

Todos estos factores, sin excepción alguna, implican una inversión de tiempo y dinero que posiblemente las tiendas independientes de abarrotes no tienen. Esta limitante es el resultado de un punto de vista individualista. Para que las tiendas independientes de abarrotes puedan competir (sobrevivir), sobre la base de los factores clave de éxito, contra las grandes cadenas de abarrotes es necesario el generar economías de escala y economías de alcance (ver pagina 73).

Estos dos nuevos factores: Generación de Economías de Escala y Generación de Economías de Alcance, son los factores críticos para la supervivencia de las tiendas de abarrotes en México.

Ahora, la pregunta obvia es: ¿Cómo van a generar, las tiendas independientes de abarrotes, estos dos tipos de economías?

Y la respuesta es la creación de un nuevo negocio que fungirá como intermediario entre las tiendas independientes de abarrotes y los productores y grandes mayoristas de abarrotes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	IV
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	IV
METODOLOGÍA Y MÉTODOS	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES O FIGURAS	X
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO	4
PRODUCTO FINAL	5
CONTRIBUCIÓN ESPERADA	5
RESTRICCIONES	5
ORGANIZACIÓN DEL RESTO DEL DOCUMENTO	6
CAPÍTULO II	7
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	7
VENTAS AL DETALLE - ALGUNAS DEFINICIONES	7
VENTAJAS DE SER UN VENDEDOR AL DETALLE PEQUEÑO	8
DESVENTAJAS DE LOS PEQUEÑOS VENEDORES AL DETALLE	9
FACTORES CLAVE PARA SOBREVIVIR	9
REINVENCIÓN DE LAS VENTAS AL DETALLE	19
ENTREGA DIRECTA: LA MAYOR AMENAZA PARA LOS COMERCIANTES MINORISTAS	20
LA DESAPARICIÓN DEL INTERMEDIARIO	24
CAPÍTULO III	28
METODOLOGÍA Y MÉTODOS	28
MÉTODOS A UTILIZAR	28
<i>Cuestionarios (Encuestas y Entrevistas)</i>	28
<i>Observación</i>	29
QUIÉNES PARTICIPARON	29
CAPÍTULO IV	34
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS	34
<i>Cuestionario aplicado a las tiendas de abarrotes</i>	34
<i>Cuestionario aplicado a los clientes</i>	49
Algunas definiciones	49
CAPÍTULO V	72
PRODUCTO FINAL	72
PARA EMPEZAR	75

EXPLICACIÓN DEL MODELO	76
DEFINICIÓN DE RELACIONES	76
<i>Nuevo Negocio (++) Tiendas Independientes de Abarrotes</i>	76
<i>Nuevo Negocio (++) Productores y Mayoristas</i>	77
<i>Nuevo Negocio (+) Clientes</i>	77
<i>Tiendas Independientes de Abarrotes (+) Clientes</i>	77
<i>Productores y Mayoristas (--)</i> <i>Tiendas Independientes de Abarrotes</i>	77
<i>Productores y Mayoristas (-) Clientes</i>	78
CONTEXTO IDEAL.....	79
FUNCIONES Y BENEFICIOS	80
NUEVO NEGOCIO	80
<i>En relación con las tiendas independientes de abarrotes</i>	80
<i>En relación con los productores y mayoristas</i>	81
<i>En relación con los clientes</i>	82
TIENDAS INDEPENDIENTES DE ABARROTOS	82
<i>En relación con el Nuevo Negocio</i>	82
<i>En relación con los clientes</i>	83
PRODUCTORES Y MAYORISTAS.....	84
<i>En relación con el Nuevo Negocio</i>	84
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	84
ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	87
<i>Definición</i>	87
CAPÍTULO VI.....	89
RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS	89
ANEXO.....	91
CUESTIONARIOS.....	91
OBJETIVO.....	91
MEGATIENDAS	92
GRANDES CADENAS.....	94
CADENAS PEQUEÑAS.....	96
TIENDITAS DE LA ESQUINA	98
CLIENTES.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES O FIGURAS

Ilustración	Página
3.1 General.....	29
3.2 Clientes.....	30
3.3 Tiendas de Venta de Abarrotes.....	31
3.4 Distribución de los diferentes tipos de tiendas en relación al nivel de ingresos.....	32
3.5 Clientes que participaron en la encuesta.....	33
3.6 Encuestados.....	33
4.1 Tiendas Independientes de Abarrotes que hacen uso de T.I.....	40
4.2 Amenaza/Competencia.....	44
4.3 Tiendas Independientes con Servicio a Domicilio.....	46
4.4 ¿En donde realiza la compra de abarrotes? Por Clase Social.....	51
4.5 ¿En donde realiza la compra de abarrotes? Por Rango de Edad.....	52
4.6 Gráficas por Clase Social - Clase Alta.....	53
4.7 Gráficas por Clase Social - Clase Media.....	53
4.8 Gráficas por Clase Social - Clase Baja.....	54
4.9 Cuándo compra en la tienda de la esquina... ¿Qué es lo que compra? Por Clase Social.....	55
4.10 ¿Compra carnes, frutas y/o verduras?.....	55
4.11 Cuándo compra en la tienda de la esquina... ¿Por qué lo hace? Por Clase Social.....	56

4.12	Cuándo compra en la tienda de la esquina... ¿Por qué no? Por Clase Social.....	57
4.13	Cuándo compra en autoservicio... ¿Qué es lo que compra? Por Clase Social.....	58
4.14	Cuándo compra en autoservicio... ¿Por qué lo hace? Por Clase Social.....	59
4.15	Cuándo compra en autoservicio... ¿Por qué no? Por Clase Social.....	59
4.16	Cuándo compra en tiendas grandes... ¿Qué es lo que compra? Por Clase Social.....	60
4.17	Cuándo compra en tiendas grandes... ¿Por qué lo hace? Por Clase Social.....	61
4.18	Cuándo compra en tiendas grandes... ¿Por qué no? Por Clase Social.....	62
4.19	Cuándo compra en megatiendas... ¿Qué es lo que compra? Por Clase Social.....	63
4.20	Cuándo compra en megatiendas... ¿Por qué lo hace? Por Clase Social.....	63
4.21	Cuándo compra en megatiendas... ¿Por qué no? Por Clase Social.....	64
4.22	¿Hay algo que le desagrada de las tiendas de la esquina? Por Clase Social.....	65
4.23	¿Hay algo que le desagrada de las tiendas de autoservicio? Por Clase Social.....	66
4.24	¿Hay algo que le desagrada de las grandes tiendas? Por Clase Social.....	67
4.25	¿Hay algo que le desagrada de las megatiendas? Por Clase Social.....	68
4.26	¿Cuándo va de compras, cuáles son las cosas más importantes que espera encontrar y/o recibir? Por Clase Social.....	69

4.27	Si alguna tienda le ofreciera compras desde el hogar, ¿Cuáles son las cosas más importantes que esperaría? Por Clase Social.....	70
4.28	No compraría perecederos. Por Clase Social.....	71
4.29	Precio extra. Por Clase Social.....	71
5.1	MODELO PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS TIENDAS INDEPENDIENTES DE ABARROTOS EN MEXICO. Definición de Relaciones.....	74
5.2	MODELO PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS TIENDAS INDEPENDIENTES DE ABARROTOS EN MEXICO. Definición de Flujos.....	79

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Brustkern, citado en Rose (1998) comenta que "las grandes cadenas de abarrotes, junto con sus propios centros de distribución, han comprimido gradualmente a las tiendas independientes las cuales deben de adquirir sus mercancías por medio de distribuidores. El pagar a intermediarios eleva los precios en las tiendas y los consumidores que cuidan hasta cada centavo se van a otra parte."

Por otra parte, en un estudio llevado a cabo por la *Food Distributors International* (1998) se advierte a las compañías mayoristas y a los detallistas independientes, clientes de los primeros, que cambios dramáticos en el mercado requerirán que estos evalúen cuidadosamente sus operaciones de negocio y desarrollen nuevas estrategias para el futuro. Así mismo, este estudio sugiere que los siguientes formatos básicos de negocio serán los que prosperaran en el futuro:

- Firmas nacionales con línea completa (*Full-line national firms*).
- Firmas regionales con línea completa y con suficiente escala para tener éxito (*Full-line regional firms with sufficient scale to succeed*).
- Mayoristas especializados enfocados en productos y servicios específicos.

- Distribuidores altamente eficientes que se enfocan en el movimiento confiable de productos al menor costo.

Dentro de este estudio se asegura que "los detallistas independientes no están creciendo, los detallistas con centros de distribución propios se están expandiendo, mayoristas con servicios limitados están emergiendo, y las tecnologías de información tienen el potencial de evadir varios canales entre los detallistas y los mayoristas."

Una conclusión más de este estudio es que los detallistas independientes y las pequeñas cadenas de abarrotes podrán prosperar al trabajar conjuntamente con sus mayoristas al buscar formas para permanecer competitivos en precio contra grandes cadenas, como por ejemplo: centros de almacenamiento para reabastecimiento de productos, mientras que buscaran superar en cuanto a desempeño a la competencia en otras fases de la experiencia de la compra de abarrotes.

De lo anterior podemos deducir que no solo las tiendas independientes de abarrotes se encuentran en peligro de desaparecer, las grandes cadenas de abarrotes corren el mismo peligro. Como ya se ha mencionado, el uso de tecnologías de información hace posible la eliminación de canales intermedios de distribución entre el mayorista o productor y las tiendas independientes de

abarrotes, los cuales, de organizarse, pueden llegar a dar grandes dolores de cabeza a los peces grandes de la venta de abarrotes.

En una entrevista al filósofo de los abarrotes Ryan Matheus, SCHWARTZ (1998), éste responde a la pregunta ¿Qué pasara con las grandes tiendas de abarrotes? Éstas son una estrategia de compras de una sola parada (*one-stop shopping*) la cual fallara con el tiempo. Pero éstas se convertirán en excelentes locales para grandes pistas de baile.

Es un hecho que la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes se está volviendo cada vez más difícil. Una de las amenazas a su supervivencia es la serie de adquisiciones y fusiones de que son objeto por parte de grandes cadenas, además, por si esto fuera poco, las tiendas y pequeñas cadenas independientes de abarrotes deben de afrontar una competencia en el precio de los productos dentro de la cual se encuentran en plena desventaja.

Más sin embargo no todo son malas noticias, existe evidencia de que en los Estados Unidos de América las tiendas independientes de abarrotes no sólo han sobrevivido sino que además están siendo rentables (Rose, 1998).

En México, las tiendas independientes de abarrotes también están enfrentando grandes problemas para sobrevivir, de aquí el tema de este proyecto de tesis con el cual se busca responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son

los factores críticos que faciliten, o hagan posible, la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes en México? ¿Cómo pueden, las tiendas independientes de abarrotes, implementar dichos factores críticos?

En este proyecto de tesis se dará una especial atención a las tecnologías de información. Se buscará responder a las siguientes preguntas: ¿Son las tecnologías de información un factor crítico para la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes? ¿Es posible hacer uso de las tecnologías de información como un medio para el logro de los diferentes factores críticos?

Objetivo

Determinar los factores críticos para la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes en México, analizando las condiciones de las mismas dentro del contexto mexicano así como la investigación, estudio y análisis de los factores críticos para la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes detectados dentro del contexto de los Estados Unidos de América y Canadá y su posible extrapolación hacia el contexto mexicano, para con base en esto desarrollar una guía estratégica para todos los involucrados en la comercialización de abarrotes.

Producto Final

Al finalizar el proyecto de tesis se tendrá un entendimiento claro de todos aquellos factores críticos, y sus interrelaciones, que de una u otra forma influyen en la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes dentro del contexto mexicano; dentro del contenido del producto final se pretende incluir un análisis minucioso, sobre el impacto en esta lucha por sobrevivir, que pueda tener el uso y aplicación de tecnologías de información.

Contribución Esperada

Se pretende que el documento final sirva como una guía estratégica para las organizaciones vinculadas a la venta de abarrotes y puedan emplearlo para medir sus fuerzas y debilidades en el negocio en términos de los factores críticos para sobrevivir.

Restricciones

La investigación de campo se realizara en negocios y empresas de Guadalajara y su área metropolitana.

La muestra estará conformada por negocios, empresas y clientes relacionados con la compra/venta de abarrotes, sin que esto sea limitativo.

Organización del Resto del Documento

Capítulo II - Revisión Bibliográfica

En este capítulo es donde se describe la literatura consultada y que fundamenta el desarrollo del proyecto de tesis mismo.

Capítulo III - Metodología y Métodos

Se refiere a la descripción de la metodología y métodos que se usaron para la investigación de campo, además de describir las características de la muestra.

Capítulo IV - Resultados de la Investigación

En este capítulo se hace una descripción exhaustiva de los resultados generados por la investigación (aplicación de cuestionarios).

Capítulo V - Producto Final

Este capítulo describe el producto final derivado del análisis de los resultados de la investigación de campo y de la investigación bibliográfica.

Capítulo VI - Recomendaciones y Trabajos Futuros

En este capítulo se describen las recomendaciones generales que se hacen al público lector. También se explica cómo se pudiera continuar con el desarrollo del producto final y de los resultados de la tesis.

CAPÍTULO II

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Ventas al Detalle - Algunas Definiciones

Redinbaugh (1976) comenta que las **ventas al detalle** incluyen a todas aquellas actividades de negocios asociadas con la venta de mercancías y servicios a un consumidor o usuario final para su consumo personal.

Un **vendedor al detalle** es un comerciante intermediario independiente. Este comerciante intermediario se mantiene entre un productor y un consumidor y es quién actúa como el agente de compras del consumidor. De esta manera, el vendedor al detalle hace más fácil el trabajo del consumidor de adquirir mercancías y servicios al ofrecer una ubicación conveniente y una gran variedad de mercancías. Por esta función de compra-venta, el vendedor al detalle recibe una recompensa (ganancia) por la operación del negocio.

Una **tienda de ventas al detalle** es la estructura física que sirve de depósito de la cual los consumidores pueden seleccionar mercancías y servicios. Estas mercancías y servicios deben de ofrecerse a los consumidores en el tiempo, precio y lugar correcto, así como en los estilos, tamaños y colores correctos si es que el vendedor al detalle desea tener éxito. El fallar en proveer

las mercancías y servicios correctos puede derivar en que los consumidores compren en algún otro lugar.

A diferencia de un mayorista, el vendedor al detalle provee un servicio al consumidor al dividir grandes volúmenes de mercancía en unidades individuales, de esta forma el consumidor no debe de adquirir mercancías en lote.

Ventajas de ser un Vendedor al Detalle Pequeño

El vendedor al detalle pequeño tiene un elemento de flexibilidad que no puede ser igualada por las grandes instituciones de ventas al detalle. Los pequeños vendedores independientes al detalle son capaces de ofrecer mercancías que satisfacen las necesidades del mercado local. El servicio personalizado que un vendedor al detalle pequeño es capaz de ofrecer a los consumidores es probablemente la mayor ventaja que tienen las tiendas. Las decisiones pueden llevarse a cabo en forma más rápida y eficiente dado que el pequeño vendedor al detalle no tiene necesidad de consultar con una oficina central. Ya sea que se trate de una decisión acerca de que mercancía se deba de ordenar, que productos deben eliminarse o agregarse, o cualquier otro problema del día a día, el vendedor al detalle puede manejar estos aspectos en forma directa y rápida. Esta flexibilidad es la mayor ventaja de los pequeños vendedores al detalle y que no puede igualarse por las grandes cadenas de tiendas.

Desventajas de los Pequeños Vendedores al Detalle

Naturalmente, los vendedores al detalle independientes en competencia con grandes instituciones de ventas al detalle sufren de ciertas limitaciones. Por ejemplo, el pequeño vendedor al detalle generalmente no cuenta con los recursos financieros de las grandes tiendas. Este factor puede obligar al pequeño vendedor al detalle a pagar precios más altos que aquellos pagados por las grandes tiendas por la misma mercancía - debido a los descuentos por volumen otorgados por los proveedores. Esto puede forzar a los pequeños vendedores al detalle a cargar al consumidor final precios más altos de los que cargan las grandes tiendas.

Factores Clave para Sobrevivir

En cuestión de ventas al detalle las cosas han cambiado, aspectos como la operación, los clientes y la tecnología han evolucionado a tal grado que el cambio ya no es un problema, sino la velocidad con que este se da. Según J.C. Williams Group Ltd. (1999) en cuestión de ventas al detalle el futuro ya está aquí y habla sobre nuevas realidades de las ventas al detalle:

- Clientes están mejor educados que nunca antes.
- Clientes ya no disfrutan, como antes, el ir de compras.

- Clientes invierten menos tiempo al ir de compras.
- Existen varias opciones (Catálogos, Compras desde el Hogar, Internet).
- Clientes no creen en los precios.
- Clientes son rápidos para quejarse y lentos para olvidar.
- El negocio de ventas al detalle se esta volviendo más complejo.
- La tecnología esta cambiando el panorama.

Como parte de la lucha que hacen las tiendas independientes de abarrotes para poder sobrevivir Harvey (1999) comenta que: “Con un mayor número de actividades demandando tiempo en el día, las familias buscan por formas para ahorrar tiempo y simplificar sus vidas.”

Y que en respuesta a esto, las tiendas independientes de abarrotes deben de ofrecer otro tipo de servicios, ofrecimientos de conveniencia para sus clientes, como:

- Fácil acceso y salida de la tienda, con estacionamiento en el frente.
- Entrega de abarrotes a domicilio.
- Crédito propio para clientes leales.
- Comidas pre-preparadas.
- Especialidades como salsas y condimentos.
- Variedad.

Y agrega: “Estamos en el medio, tratamos de trabajar nuestro nicho en el mercado, y la entrega de abarrotes a domicilio a sido un buen nicho a llenar para nosotros.”

Continuando con aspectos relevantes en la supervivencia de las tiendas de abarrotes Gadenne (1999) comenta que para empresas en la industria de ventas al detalle las siguientes practicas administrativas y estrategias de negocio se han detectado como factores clave en cuanto al retorno de inversión:

La relación precio/valor es un factor importante el cual comprende practicas administrativas como:

- Poner precio a los productos por debajo de los de la competencia.
- Hacer énfasis en un alto volumen de ventas.
- Hacer énfasis en la reducción de costos.
- Verificar la calidad de los productos.

El factor precio/valor en la industria de ventas al detalle sugiere que las empresas pequeñas dedicadas a las ventas al detalle sólo pueden competir con éxito en el mercado abierto cuando tanto el precio como la calidad son considerados.

En un estudio realizado por la *Food Distributors International* (1999) se concluye que no solo las tiendas independientes de abarrotes deben preocuparse por sobrevivir sino que además los grandes mayoristas deben hacer algo al respecto.

El estudio advierte fuertemente a los detallistas independientes a utilizar de mejor manera las fuerzas únicas de sus socios en la cadena de abastecimiento. “Los mayoristas son un recurso que muchos operadores independientes no están aprovechando totalmente”, concluye el estudio, haciendo referencia a posibles beneficios:

- Con el reabastecimiento de productos, los grandes mayoristas pueden proveer tanto precios competitivos como información de mercado para ayudar a los detallistas independientes a poner precios correctos y competitivos a los artículos.
- Los mayoristas pueden proveer un rango de artículos especializados, más la experiencia en soluciones de ventas y planeación en el surtido de la variedad de artículos, ayudando a los detallistas independientes a generar un ambiente de excitación en toda la tienda.
- Dentro de las categorías de conveniencia, los mayoristas pueden proveer administración de inventarios y planeación en el surtido de la variedad de artículos de tal forma que los detallistas independientes puedan ofrecer productos que los clientes realmente quieren.

- Los mayoristas pueden ofrecer asistencia en publicidad y promoción, capacitación de empleados y soporte en tecnologías de información.

Por su parte Hall, citado en Teegardin (1999), dice: "Kmart debe de considerar el buscar por un socio en la industria de los abarrotes para que de esta forma pueda competir contra su archirival, Wal-Mart."

Hall dice que combinándose con una compañía de alimentos Kmart puede recortar sus gastos, en parte porque éste será capaz de trabajar directamente con los proveedores y así eliminar distribuidores intermedios.

Gary Russell, citado en Teegardin (1999), dice que "Las fusiones y adquisiciones es algo inevitable. La industria estaba tan fragmentada y las tiendas tradicionales estaban enfrentándose a una creciente competencia de parte de las grandes cadenas como Wal-Mart. El único camino que les quedaba a las grandes cadenas era el convertirse en cadenas aún más grandes, pero no construyendo nuevas tiendas sino comprando cadenas pequeñas."

Los grandes volúmenes de ventas permiten a Wal-Mart el operar su propia red de distribución y negociar directamente con los proveedores, lo cual le permite mantener sus costos y precios bajos.

Existe mucha información donde se habla de que las grandes cadenas son una amenaza para las tiendas independientes, Hooks, citado en Gray (1999), menciona que la única forma en que puede competir es ofreciendo precios competitivos y un mejor servicio a su nicho de mercado. Y concluye diciendo que “Las grandes tiendas serán eficientes en la parte del producto, pero no así en la parte del servicio. Ahí es donde las tiendas pequeñas pueden tener una ventaja.”

Knestout (1999) dice que las tiendas de abarrotes se están consolidando conforme grandes cadenas canibalizan a las más pequeñas.

Por otra parte, Michael Brustkern, citado en Rose (1998), dice: “Nosotros creemos que la tendencia es inevitable. Las grandes cadenas van a engullir un número mayor de pequeños independientes.”

“A nivel nacional, las grandes compañías se están volviendo más grandes, y las pequeñas compañías están desapareciendo,” dice Diane Daggatt, citada en Rose (1998).

Las grandes cadenas de abarrotes, con sus propios centros de distribución, han comprimido gradualmente a los independientes los cuales deben de adquirir su mercancía a través de distribuidores. El pagar a intermediarios incrementa los precios en las tiendas y los clientes que cuidan hasta el último centavo buscaran opciones más baratas, dice Brustkern, citado en Rose (1998).

De acuerdo con Brustkern, citado en Rose (1998), se está volviendo cada vez más difícil para los independientes o una cadena regional el crecer más allá de tres o cinco tiendas. Él espera que más y más pequeños operadores cierren o vendan sus negocios.

Sin embargo, algunos abarroteros independientes no están de acuerdo con las ideas de Brustkern. Los independientes dicen que al llevar a cabo acuerdos de compras cooperativas con los distribuidores les ayudara a mantener sus precios competitivos.

Por su parte, Santa, citado en Hendrickson (1999), dice: "Me preguntaba que es lo que un pequeño independiente podría hacer de tal forma que las grandes tiendas no pudieran imitarlo." Su respuesta: servicio, calidad y compromiso con la comunidad.

Otro estudio llevado a cabo por *Manitoba Industry, Trade and Tourism* (1999) concluye que: "Un elemento esencial en el éxito de cualquier negocio es el tener el producto en el lugar correcto en el momento correcto. Para toda la cadena de distribución dentro de la industria de venta de abarrotes la **ubicación** es un factor crítico."

Saplywyj, citado en Condon (1999), cree que las tiendas de abarrotes independientes tienen un importante papel que jugar en el mercado de hoy.

“Mientras que las grandes cadenas pelean una contra otra en grandes mercados urbanos, los independientes pueden, y deben, crear su propio nicho en pequeños pueblos o ciudades. Las buenas tiendas de abarrotes independientes son orientadas al servicio, pequeñas y más flexibles, además de ser conocidas a través de toda la comunidad por su servicio amigable y cortés.”

Mike Bassett, citado en el artículo "*Back to basics*", anónimo (1999), dice que "los independientes tienen que luchar contra la percepción de los clientes de que los precios serán más altos en sus tiendas."

En cuanto a la tecnología, J.C. Williams Group Ltd. (1999), pone especial énfasis en que el propósito real de ésta es el de obtener una ventaja estratégica/competitiva, aclarando que la tecnología, por si sola, no es la solución sino un medio para el logro de los objetivos estratégicos.

Con respecto a esto último Hennessy (1999) dice que el uso de códigos de barras en abarrotes permiten el llevar a cabo un método de seguimiento histórico de ventas para cada artículo y recomienda una estrategia aún más inclusiva, con el propósito de convertir al supermercado local en el primer mercado (opción) para la comunidad. Asegura además que el crecimiento del mercado en las comunidades hispanas es principalmente de boca en boca. Finalmente, comenta que el reto para las mega-cadenas será el de mantener una atmósfera de cercanía con el vecindario, y la tecnología está aquí para hacer que esto pase.

El mismo J.C. Williams Group Ltd. (1999) se aventura a predecir que en el futuro el intermediario desaparecerá y sugieren las características de los vendedores al detalle en el futuro:

- Planeación para lograr el éxito.
- Una de tres estrategias para agregar valor tendrá éxito
 - Superioridad en Precio.
 - Superioridad en Mercancía.
 - Superioridad en Servicio
- La tecnología es requerida en cualquiera de las tres.

En una investigación llevada a cabo por Ernst & Young (1999) se comenta que es claro que la dirección estratégica de una organización tiene implicaciones significativas en la base e inversiones en tecnología. Por ejemplo, un detallista con estrategia precio/valor debería de enfocarse en tecnologías que le permitan a éste reducir los costos por manejo físico siempre que sea posible, mientras que un detallista con una estrategia orientada al servicio haría bien al tomar ventajas de herramientas como el almacenamiento de datos (*data warehousing*) y sistemas de información ejecutivos que les ayuden a entender los cambios, tendencias y sutilezas en los deseos de su clientela.

“Cualquier compañía que no reconozca ahora la importancia de la Internet, y el papel significativo que esta tecnología jugara en los negocios del futuro, va a tener tiempos de competencia muy difíciles.”

Claramente, la Internet está haciendo raíces como un gran canal de comunicación y un medio que apoya en la eficiencia de los canales de distribución. La pregunta ahora parece no ser ¿Internet afectara las ventas al detalle? sino ¿Cómo Internet transformara las ventas al detalle y cuándo?. Históricamente los detallistas son relativamente lentos adoptadores de nuevas soluciones tecnológicas. Ciertamente también existen los innovadores los cuales son los primeros en explotar aplicaciones avanzadas conforme salen al mercado. Pero en general, los comerciantes a través de los diferentes segmentos tienden a esperar hasta que una tecnología esté completamente establecida (probada) antes de gastar su dinero que con tanto esfuerzo han ganado. Con respecto aquellos comerciantes que tienen como estrategia tecnológica el esperar a que ésta esté plenamente probada es obvio que nunca alcanzaran los resultados que obtienen aquellos comerciantes propensos al riesgo e innovadores.

En una publicación local, Ceus (1999) dice: "Los hipermercados empiezan a desplazar a los tradicionales supermercados y tiendas de abarrotes, como una señal incuestionable de que tras la implementación del Tratado de Libre Comercio y la profundización de la apertura comercial, el mexicano promedio está modificando sus actitudes de consumo.

Una de las primeras conclusiones es que la mayoría de los compradores en las ciudades más grandes del país, equivalente a 57 por ciento de la muestra, considera a los mercados de autoservicio como su principal fuente de compra.

Para los compradores jóvenes y de alto nivel adquisitivo, es menos probable adquirir alimentos específicos en un supermercado. Para ellos, cada vez es más seguro encontrarlos en los llamados "hipermercados". Las clases medias y altas utilizan los supermercados más pequeños, mientras que los de menos ingresos recurren a las tiendas de abarrotes.

En el norte del país se presenta un incremento en el uso de hipermercados y una reducción en los supermercados tradicionales. En el occidente se mantiene el consumo en las tiendas de abarrotes y en las especializadas."

Reinvención de las Ventas al Detalle

Harmon (1996) comenta que la sencillez, los costos bajos y los procesos administrativos libres de inventarios son iniciativas a corto plazo que prometen ayudar a las empresas dedicadas a las ventas al detalle (aquellas con la voluntad valiente de romper con la tradición) a desplazarse hacia una nueva e interesante era. Esto les permitirá no sólo sobrevivir, sino también sobrepasar las anticuadas prácticas, los precios altos y los pobres servicios de sus competidores.

Todos los comerciantes minoristas con entrega directa (y las tiendas al detalle) necesitan sistemas que los ayuden a garantizar su viabilidad en una época en la que se ha iniciado una metamorfosis en las compras, la cual irá separando el lugar en donde se encuentran los productos (las tiendas al detalle) del lugar donde el consumidor elige y ordena su compra. Por ejemplo, ninguna cadena departamental ha sido capaz de establecer tiendas de servicios en cada vecindario, aunque la comodidad de la cercanía de una tienda es una poderosa herramienta para ganar clientes de las otras cadenas que no cuentan con establecimientos en esa área. La tecnología moderna, sin embargo, ahora es capaz de llevar una tienda de servicios a cada vecindario, bajo la forma de un sistema de vídeo interactivo albergado en un quiosco.

Entrega Directa: La mayor amenaza para los comerciantes minoristas.

Harmon (1996) dice que los costos y las ganancias de los distribuidores, los mayoristas y los comerciantes minoristas inflan los precios al consumidor, comparados con los precios del productor inicial. Los productores empiezan a reconocer las enormes ganancias por ventas y entregas directas de fábrica. Éstas implican reducciones substanciales en los precios que pueden establecer para sus productos, comparados con los de la competencia que aún no está lista para ofrecer un servicio similar. Los precios bajos generalmente conducen a

incrementar la participación en el mercado. Las economías de escala resultantes pueden aumentar aún más las ventajas costo/precio de las industrias líderes.

De lo anterior, Harmon (1996) propone que: “Los minoristas/independientes deben de eliminar a los intermediarios y quedar ellos como el eslabón indispensable en las ventas directas para así asegurar su supervivencia.”

Harmon (1996) sugiere que las operaciones y sistemas de almacenamiento regional de los comerciantes minoristas deberían de estar preparados para servir más económicamente a los fabricantes, y evitar así que los fabricantes se vean tentados a desarrollar sus propios sistemas de almacenamiento y distribución.

Los costos de abarrotes, uno de los gastos más altos en el presupuesto de la familia promedio, resultan más elevados de lo necesario porque el autoservicio en la tienda se añade al costo del consumidor, tanto en gastos de transporte y horas invertidas en el viaje y en las compras. Los costos excesivos de los artículos de las tiendas se incrementan por las operaciones de almacenamiento y distribución que requieren de mucha mano de obra, así como por las enormes cantidades de inventario en la serie de pasos que va de los productores al consumidor final.

De aquí que su proposición sea que: “Las compras desde el hogar, desde un centro de distribución de abarrotes en el vecindario es la clave.”

Las operaciones de la cadena de abarrotes enfrentan un futuro en el cual los clientes tendrán la posibilidad de solicitar fácilmente, desde un programa de distribución local a través del programa de compras en el hogar, los artículos del proveedor que ofrezca los precios más bajos. Así pues, desaparecerá el tráfico en las tiendas de abarrotes y, con el tiempo, el único papel que le quedará a cualquier cadena de abarrotes será el pedido y la entrega de productos en el punto de distribución (no tendrá un sentido económico la existencia de diferentes puntos competitivos de distribución, pues traería una amplia duplicación de productos). Las cadenas probablemente competirán con alguna otra, en cuanto a la capacidad para enviar productos a los distintos medios de distribución en la localidad de manera competitiva, tal vez sometiéndose a un contrato anual celebrado con cada medio. Así, la cadena que cuente con el sistema más rápido y eficiente de inventarios y de administración de las compras, así como con la capacidad de entrega y operaciones de bajo costo, será la que domine la industria de la región (Harmon, 1996).

Los ganadores en este nuevo mercado serán aquellos que dominen la ciencia de la entrega más rápida al menor costo posible. Ninguna empresa individual, con la posible excepción de las grandes cadenas, tendrán desde el principio un alto volumen de entregas a domicilio que soporte los bajos costos. Así pues, las nuevas y crecientes empresas de logística proporcionarán este nuevo servicio. Finalmente, el volumen de las entregas a domicilio se incrementará a tal punto que las grandes cadenas integrarán sus operaciones al

detalle con sus propios negocios de logística. Como siempre, los servicios más rápidos y baratos dominarán el mercado (Harmon, 1996).

La compañía que se organice primero para una entrega eficiente será aquella que entregue todo lo que ofrecen sus proveedores en una localidad a todos sus clientes. Esto representa un elemento para que la competencia no entre en su territorio, porque las grandes cantidades de entregas soportarán los costos más bajos. Los comerciantes minoristas de abarrotes están en una posición envidiable, pues cuentan con clientes que requieren entregas diarias y tienen un volumen potencial más alto que ninguna otra industria. Con el tiempo, ellos ganarían el negocio de la entrega de todos los demás productos. Y el primero en ofrecer el servicio en una localidad probablemente domine la entrega por siempre, así como la venta de productos en esa área (Harmon, 1996).

Las cadenas de abarrotes que establezcan más rápido sus capacidades de entrega a domicilio descubrirán que sus construcciones son casi idealmente diseñadas para convertirse en los nuevos centros de distribución de entrega a domicilio. Se encuentran ubicados idóneamente, rodeados de clientes, y tendrán rutas cortas pero de gran volumen. La utilización relativamente pobre de espacio en los anaqueles de poca altura de la tienda darían lugar a mejores medios de almacenamiento más altos y a la mecanización de la recolección de productos para satisfacer un pedido, diseñados para hacer más eficientes las operaciones

de reunir y armar pedidos y su relación con la programación de las rutas de entrega en camionetas pequeñas y rápidas (Harmon, 1996).

La prioridad de cada compañía aún es lograr una alta productividad para reducir los costos y precios al consumidor. Igual de importante es la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios proporcionados. La integración de las operaciones y sistemas de los comerciantes minoristas, sus proveedores y la logística dentro de un canal de flujo continuo de información y productos es la clave para sumarse a la reingeniería a corto plazo. Las compras en el hogar y los servicios de entrega a domicilio pueden ser componentes vitales de la transformación de la industria (Harmon, 1996).

La Desaparición del Intermediario

Harmon (1996) comenta que siete importantes olas del futuro respaldan la tendencia que eliminará al mayorista de la cadena de distribución. La tecnología moderna de computación y telecomunicaciones es la herramienta que ayudará a los vendedores al detalle a enlazarse directamente con los fabricantes. Por eso, como escribió Jeremy Rifkin: Los vendedores al mayoreo, así como los mandos medios, se vuelven redundantes en la era de la comunicación electrónica al instante. La tendencia tal vez más importante es el cambio hacia la asociación de los fabricantes más pequeños y de los servicios del proveedor en el centro de los

mercados regionales. Cuando los productores y sus proveedores tengan fábricas en cada región del mercado, un sistema de distribución múltiple ya no será necesario. Segundo, los nuevos sistemas interactivos de compras desde el hogar del futuro trabajarán de manera tan eficiente, enlazados en forma directa con el proveedor, que los costos añadidos del intermediario se eliminarán. Tercero, los consumidores ya cambian las compras en establecimientos al detalle por compras a través de catálogos o por teléfono. Para la gente que trabaja jornada completa es difícil encontrar el tiempo suficiente para realizar las compras, y cuando lo hacen, los fines de semana, el ajetreo del tráfico y la cantidad de consumidores en las tiendas al detalle son experiencias desagradables que es mejor evadir. Las amas de casa que disponen de tiempo para hacer de las compras un evento social son un fenómeno del pasado. La cuarta ola del futuro que conducirá a la desaparición del intermediario será el increíble costo efectivo de los sistemas de entrega a domicilio, que reducirán el costo de la entrega de pequeños paquetes a domicilio y proporcionarán mayor ímpetu para las compras interactivas desde el hogar.

Harmon (1996) dice no ser el único que predice la caída radical en el mercado compartido del intermediario. Como lo indica un estudio de Arthur Andersen & Co. de Steve M. Samek para la *National Association of Wholesaler-Distributors* donde se predice una disminución en la participación del mercado de un 46 por ciento, estimado en 1992, a un 36 por ciento en el año 2000. Samek señala: El intermediario se elimina y lo que nos queda es el pequeño nicho de los

distribuidores y de los gigantes. La empresa mediana está en problemas. No veo razón para no anticiparse a esta tendencia. En lugar de una pregunta del tipo ¿la participación del mercado caerá hasta cero?, se trata más bien de ¿cuándo sucederá?. Sin embargo, la inevitable caída se retrasa gracias a aquellos distribuidores a tono con los intereses del consumidor, tales como la entrega justo a tiempo. El estudio y reporte de Andersen Consulting de 1993 para la *National-American Wholesale Grocer's Association* definió un nuevo nombre para los mayoristas con la visión de proporcionar sistemas y operaciones logísticas excepcionales: maximizadores del mercado. En promedio, los mayoristas ya redujeron su ciclo de distribución en un 50 por ciento durante la última década, de tres días a uno y medio, de acuerdo con Young. Los sistemas avanzados de computación y las técnicas modernas, como el código de barras, son el principal factor que impulsa las impresionantes reducciones en inventarios dentro de la industria de la distribución y para los clientes a los que sirve.

Cuando los mayoristas desaparezcan de la cadena, la reducción de pasos en la red de distribución no se habrá completado. El siguiente eslabón en caer serán los mercados de ventas al detalle, que también añaden costos innecesarios al consumidor final. Sin embargo, los distribuidores y vendedores al detalle no necesitan apresurarse para romper filas. Si están a la vanguardia en el desarrollo de sistemas de entrega y de compras interactivas desde el hogar, esos sistemas serán al final su mayor ventaja. El resultado último para estas compañías será fusionarse con grandes productores, o bien convertirse en un centro que

proporcione servicios a muchos clientes. Para finalizar, cada comunidad necesitará y tendrá un solo servicio de compras desde el hogar, que le permitirá al comprador comparar los productos, servicios y precios de los competidores, una facultad imposible de proporcionarse a bajo costo a través de sistemas diferentes de proveedores diferentes.

“Las encuestas realizadas por algunas tiendas muestran que la mayoría de la gente coincide en que las compras de abarrotes les produce un malestar, casi similar al que les produce ir al dentista. Cuando a los clientes no les gustas, te conviertes en el primer candidato para la reinvención”

Glen Terbeek

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y MÉTODOS

Para el desarrollo de este proyecto de tesis se hará uso de una metodología por triangulación ya que se desea investigar cuáles son los factores críticos para la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes en México (método cuantitativo), así también se desea determinar cómo estos factores críticos influyen en la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes (método cualitativo).

Métodos a Utilizar

Cuestionarios (Encuestas y Entrevistas)

Se aplicaran tanto a los clientes de tiendas de abarrotes como a los gerentes, administradores y dueños de tiendas de abarrotes (cadenas grandes y pequeñas, tiendas independientes) esperando determinar como influyen las tecnologías de información y cuáles son los factores críticos en dicho intento por sobrevivir.

Observación

Se visitara las instalaciones de los diferentes tipos de tiendas (cadenas grandes y pequeñas, tiendas independientes) con el objetivo de observar la aplicación, y posibles efectos, de los factores críticos para la supervivencia que se detecten en la aplicación de los cuestionarios.

Quiénes Participaron

La muestra esta conformada por 33 participantes entre tiendas de venta de abarrotes y clientes. De estos, 2 son grandes cadenas de abarrotes, 1 es una cadena pequeña, 8 son tiendas independientes y 22 son clientes.

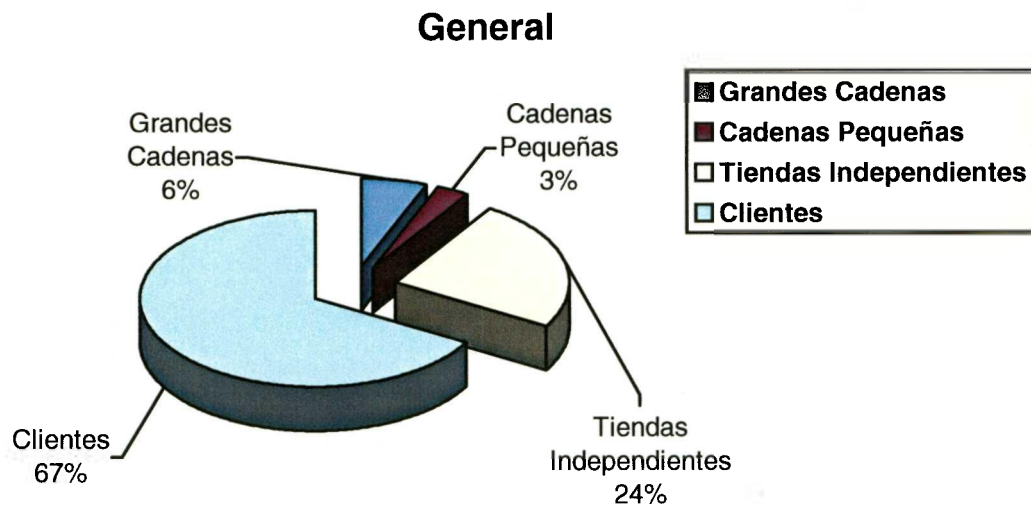


Figura 3.1

En el segmento de los clientes, 5 son de clase alta, 11 de clase media y 6 de clase baja.

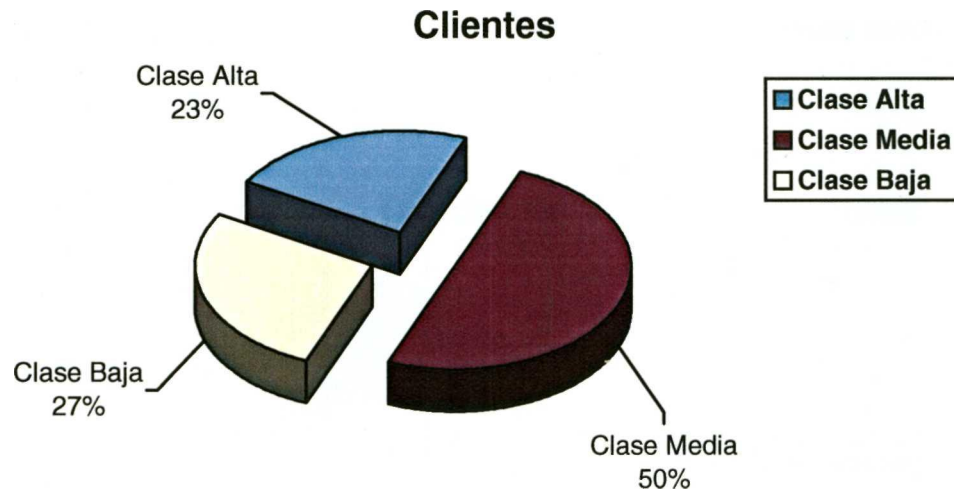


Figura 3.2

Tiendas de Venta de Abarrotes

Grandes cadenas de tiendas que participaron en la encuesta

- Grupo Gigante
- Carrefour

Cadenas pequeñas de tiendas que participaron en la encuesta

- Oxxo

Tienditas de la Esquina que participaron en la encuesta: 8

Del total de tienditas de la esquina que participaron en las encuestas, 2 se encuentran en zonas de altos ingresos, 2 en zonas de ingresos medios y 4 en zonas de bajos ingresos.

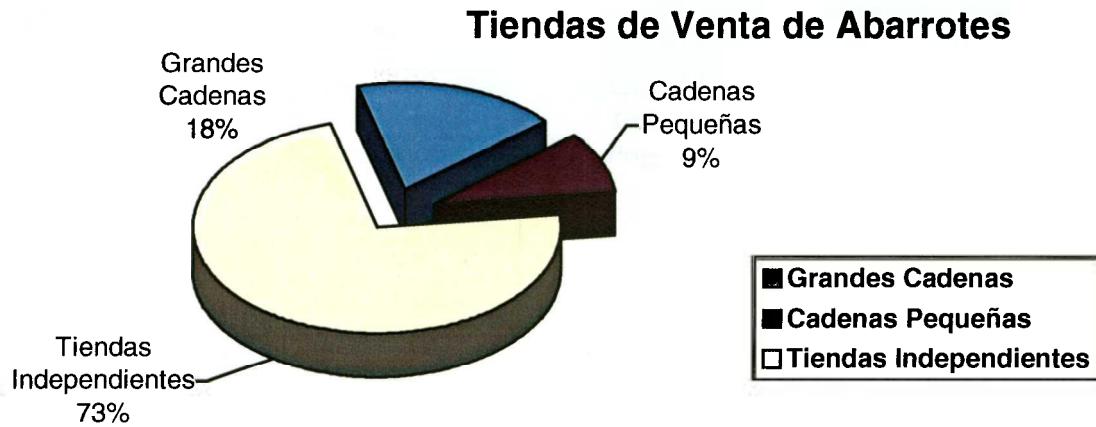


Figura 3.3

Distribución de los diferentes tipos de tiendas en relación al nivel de ingresos

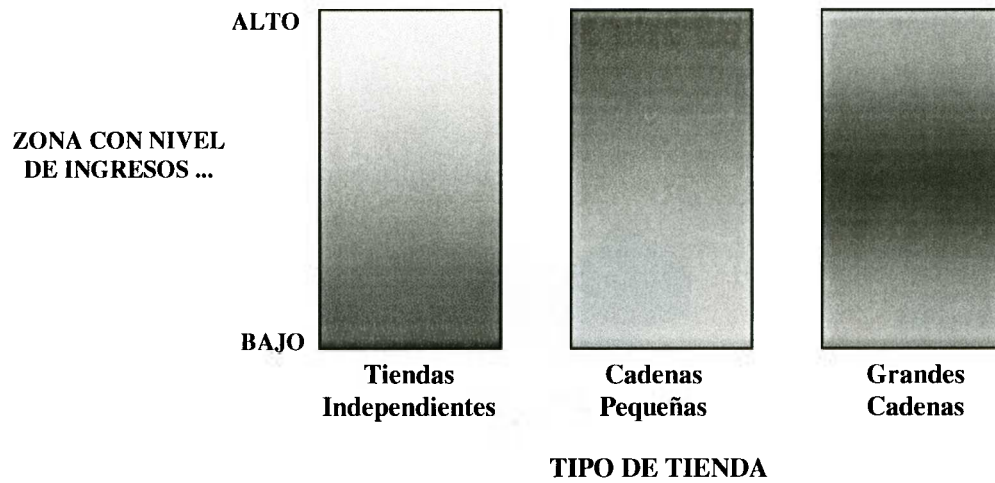


Figura 3.4

El valor de esta gráfica es más cualitativo que cuantitativo. Lo que se pretende mostrar es como las tiendas independientes se concentran en las zonas con ingresos medios y bajos, además podrá observarse que este mismo tipo de tienda es más difícil de encontrar ("sobrevivir") en zonas de altos ingresos.

Cientes que participaron en la encuesta: 22

Mujeres: 20

Hombres: 2

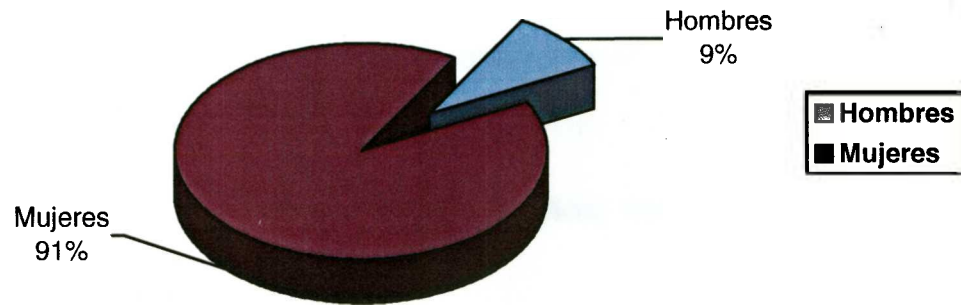


Figura 3.5

La edad de los participantes fluctúa dentro del rango de entre 28 y 64 años.

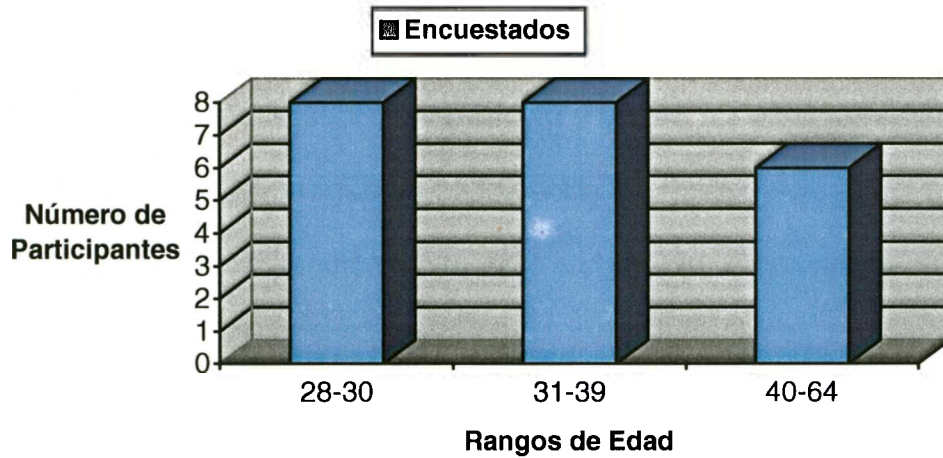


Figura 3.6

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis de los Cuestionarios

Cuestionario aplicado a las tiendas de abarrotes

1. ¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre los diferentes tipos de tiendas?

Lo que los demás opinan sobre las Megatiendas

La visión generalizada es que este tipo de tiendas no crecerá mucho debido, principalmente, a que las ciudades se saturan con pocas megatiendas. Además, el número de clientes que éstas pueden atraer se ve enormemente reducido debido a que cuando vas como consumidor a un macromercado de éste nivel te trasladas generalmente en vehículo y tienes un nivel adquisitivo fuerte o ya sea porque compras productos congelados o una despensa a lo mejor mayor que en cualquier otra tienda por lo que tal vez el costo de la despensa se duplique.

Otro aspecto interesante es la opinión de que las megatiendas llegaron con una visión y tuvieron que cambiar para sobrevivir. Se abrieron a otros tipos de

clientes y a productos nacionales. Y en caso de que éstas sigan creciendo tendrán que hacerlo en zonas de clase media-alta.

Lo que los demás opinan sobre las Grandes Cadenas

Todos los encuestados coinciden en que este segmento de mercado tiene aún mucho camino por andar y que comparado con las megatiendas es el que tiene más posibilidades de crecer debido principalmente a que son tiendas que manejan muchas promociones en básicos. Además, como lo comenta Ernesto A. Ramírez Velarde, Gerente de Planta Guadalajara de la Cadena Comercial Oxxo, si partimos de la premisa de que en nuestra población más de un 70% es de un nivel medio o medio bajo, una tienda de estas características te permite el aprovechar promociones u ofertas. Tienen más penetración y más futuro.

Lo que los demás opinan sobre las Cadenas Pequeñas

La opinión de la mayoría de los encuestados es que: !!! Van a estar por todos lados !!!, y como comenta Ernesto A. Ramírez Velarde, Gerente de Planta Guadalajara de la Cadena Comercial Oxxo: "Son un mercado presente y que tiene mucho futuro. En el sentido de que si tenemos un rezagó como país, y nos llegan los oleajes de los avances después de 10, 12, 15 o 20 años y volteamos a ver hacia el vecino del norte, nos damos cuenta que la miscelánea que en un momento dado pudiera haber existido en U.S.A. ya no existe.

La tienda de conveniencia contempla aspectos de comodidad, de ubicación, venta de Productos de Alta Frecuencia de Consumo (PAFC), que satisfacen perfectamente y de manera muy cómoda el requerimiento de cualquier cliente en un entorno equis. Tiene mucha versatilidad la tienda de conveniencia. Y yo auguro que en México vamos a crecer mucho en términos de tiendas de conveniencia."

Para Rafael Donate Sánchez, Gerente de Compras de Abarrotes de las tiendas Gigante, el futuro de las cadenas pequeñas es el "Autoservicio Total", donde los clientes llegan a surtir su despensa y ellos mismos hacen el cargo a su tarjeta.

Lo que los demás opinan sobre las Tiendas de la Esquina

Aún y cuando la mayoría de los encuestados no consideran una total desaparición de las tiendas de la esquina si coinciden en que éstas deben de cambiar si es que desean sobrevivir. Como dice Antonio Gaspar Pereira, Director de la tienda Carrefour Acueducto en Guadalajara: "Aquellas tienditas que sólo hacen de intermediarios, sin dar un valor agregado, irán desapareciendo".

A este respecto, Ernesto A. Ramírez Velarde, Gerente de Planta Guadalajara de la Cadena Comercial Oxxo, comenta: "No creo que lleguen a desaparecer, porque es una fuente de empleo informal de mucha gente que no

tiene un gran capital pero tiene los deseos, ganas y atributos de comercio. En el sector socioeconómico medio-bajo creo es donde más va a prevalecer en el tiempo porque habrá mucha gente que no tiene un vehículo y no tiene la capacidad adquisitiva de irse a un SAMS, WAL-MART, AURRERA, etc., para comprar una despensa de la quincena la cual quizás te va a costar, en un prototipo de familia de 4 miembros, un promedio de 800.00 pesos, que a lo mejor no lo tiene disponible esa clase socioeconómica de nuestra ciudad, entonces que haces, que vas a la compra del día: pan, leche, galleta, refresco, el bolillo, botanitas.

Creo que hay un efecto encontrado, las tiendas de conveniencia y los negocios medios finalmente canibalizan al changarrito, me imagino al negocio de estanquillo que van a prevalecer vendiendo los artículos de frecuencia de compra diaria. Muchos desaparecerán porque tienen a lo mejor en su entorno a 2 o 3 tiendas de conveniencia y un poquito más retiradito tienen un Aurrera, entonces habrá muchos que no sean bien administrados o que no tengan un buen capital que vienen acabando en la quiebra, a menos que el tendero se conforme con una ganancia a lo mejor de 500.00 o 1,000.00 pesos al mes. Finalmente va a mantenerse una cantidad importante de tiendas y si lo visualizamos a un plazo de 5 años creo va a tender a disminuir a pesar de la demanda que pueda haber del tipo de productos que maneja."

Por otra parte, Antonio Gaspar Pereira, Director de la tienda Carrefour Acueducto en Guadalajara, comenta: "Seguramente tendrán que modernizarse para poder responder. No creo que tenga futuro una empresa familiar. Se tendrán que organizar o agrupar, hacer algo. Si queremos ver el futuro de México miramos un poquito hacia U.S.A. o Europa, y lo que pasa allá, algún día pasa aquí."

2. ¿Cuáles serían los factores clave de éxito dentro de su segmento de mercado?

Megatiendas

No hubo respuestas.

Grandes Cadenas

Hubo dos grandes cadenas de abarrotes que participaron en la encuesta: Carrefour y Gigante, las cuales coinciden en los siguientes factores clave de éxito:

- Calidad
- Servicio
- Precio

- Surtido
- Variedad

Cadenas Pequeñas

El único participante dentro de este segmento fue la cadena comercial Oxxo, para quién, aunados a los de las grandes cadenas, los siguientes son los factores clave de éxito dentro su segmento:

- Ubicación
- Mezcla de productos
- Formateo de Tiendas conforme al entorno
- Control Administrativo y Operativo
- Saber comprar para poder vender

Tiendas de la Esquina

Los factores clave de éxito mencionados por las tienditas de la esquina prácticamente son los mismos que en los demás tipos de tiendas, sin embargo, el servicio que las tienditas ofrecen, y al cuál hacen mención, es un servicio mucho más personalizado que el ofrecido por las grandes y pequeñas cadenas de abarrotes.

- Variedad
- Precio
- Imagen
- Servicio Personalizado
- Calidad
- Surtido

3. ¿Qué papel juega la tecnología de información en las operaciones internas de su organización, así como con respecto a sus clientes y a otras organizaciones con las cuales tienen una relación de negocios?

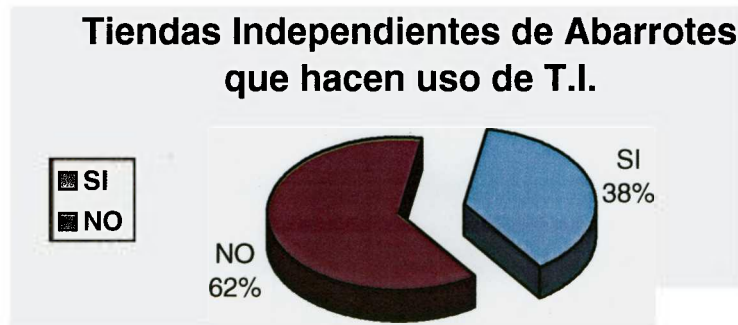


Figura 4.1

Megatiendas

No hubo respuestas.

Grandes Cadenas

Las grandes cadenas destacan el importantísimo papel que juega la tecnología de información en sus organizaciones. Ésta les permite mejorar muchos aspectos del negocio, además de que pueden llevar a cabo tareas que antes no era posible sin el uso de las tecnologías de información. Uno de los aspectos más relevantes es que les permite intercambiar información y mantenerse comunicados mediante tecnologías como el intercambio electrónico de datos (EDI), correo electrónico e Internet, ya sea internamente o con sus clientes o proveedores.

Cadenas Pequeñas

Nuestro único participante lo ejemplifica como: "el sistema nervioso de un organismo, si te fallan los sistemas pierdes controles y si no controlas no puedes administrar; es una de las variables más importantes el tener tecnología de punta, bien aprovechada, bien explotada, porque te eficientiza tus procesos, te acelera tus crecimientos y te hace certero en la toma de decisiones, en tu mezcla de productos, en tus ventas, en tus márgenes, en tus gastos, en todos los conceptos."

También resalta la importancia de las tecnologías de información en la toma de decisiones al comentar que día con día más de tres decisiones importantes se toman en base a estadísticas de sistemas.

Finalmente refiere el uso de pagos electrónicos, el uso de Internet y correo electrónico como una forma de agilizar los procesos e intercambio de información tanto internamente como con sus clientes y proveedores, aspectos que además les permite ser certeros en la toma de decisiones.

Tiendas de la Esquina

Aún y cuando sólo 3 de las 8 tiendas independientes de abarrotes que participaron en la encuesta dijeron hacer uso de tecnologías de información éstas no minimizan la importancia de las mismas al resaltar los beneficios que pueden obtener con su uso, beneficios como un mejor control administrativo y operativo.

Las 3 tiendas que si hacen uso de tecnologías de información aplican éstas principalmente en el control de inventarios.

El resto de las tiendas dicen no hacer uso de tecnologías de información principalmente porque el tamaño de la tienda no justifica el gasto o simplemente porque los precios no son accesibles. Además de que habría que aprender a usarla o contratar a alguien.

4. ¿Tienen contemplado el adquirir empresas, llevar a cabo fusiones o alianzas de mayor, igual o menor tamaño?

Megatiendas

No hubo respuestas.

Grandes Cadenas

Comentan que "si se presentan oportunidades las tomaremos."

Cadenas Pequeñas

De hecho existe una alianza estratégica entre la cadena Comercial Oxxo y AMOCO OIL, en donde esta alianza ha sido benéfica para ambas partes.

Tiendas de la Esquina

La visión general es que este tipo de acciones son una opción muy interesante para crecer, especialmente las alianzas entre diferentes tipos de negocios como podrían ser tiendas de abarrotes con carnicerías y/o tiendas de frutas y verduras.

Un dato demasiado interesante salió a flote gracias a esta pregunta, resulta que una "tienda independiente" en realidad pertenece a una cadena de tiendas conformada por 90 negocios, todos estos negocios se desempeñan (tienen la imagen) como tienditas de la esquina. La estrategia de la cadena consiste en adquirir tiendas independientes exitosas y asegurar su supervivencia adquiriendo abarrotes a bajo precio al adquirirlos en grandes volúmenes y vendiéndolos a precios competitivos dentro del mismo segmento de mercado, es decir, no intentan competir con las grandes o pequeñas cadenas de abarrotes sino más bien ganarse los clientes del resto de las tiendas independientes.

5. ¿Considera que las megatiendas, grandes y pequeñas cadenas, así como las tienditas de la esquina, son una amenaza para su empresa?

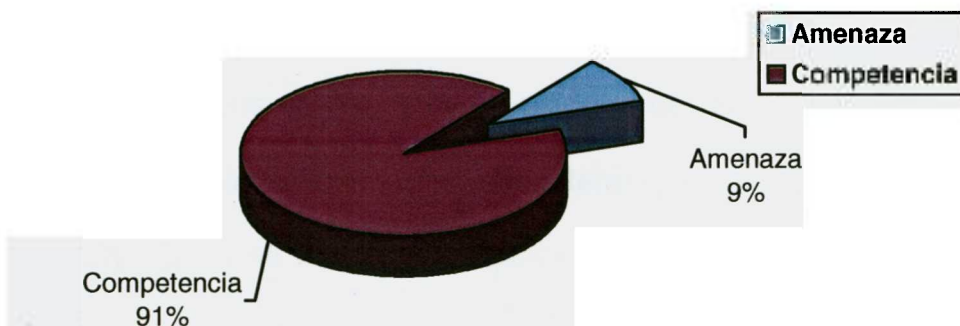


Figura 4.2

Las Megatiendas opinan del resto

No hubo respuestas.

Las Grandes Cadenas opinan del resto

No, en realidad son competencia. La competencia es buena tanto para las empresas como para el consumidor.

Las Cadenas Pequeñas opinan del resto

No tanto como una amenaza. Son mercados distintos, son mercados que tienen diferente intención de compra, y finalmente se reparte el mercado, son competidores finalmente. Lo siento hasta cierto punto complementario.

Las Tiendas de la Esquina opinan del resto

A excepción de una sola tienda independiente, el resto considera que los diferentes tipos de negocios en realidad no representan una amenaza para sus negocios, más bien es una competencia en cuanto a conveniencia, servicio y precio, y que se debe de buscar la lealtad del cliente mediante la atención y el servicio. Además de que la competencia es buena porque te ayuda a compararte contra ellos y ver que se hace bien y que se hace mal en ambas partes.

6. ¿Qué puede decirme acerca de la compra de abarrotes desde el hogar?

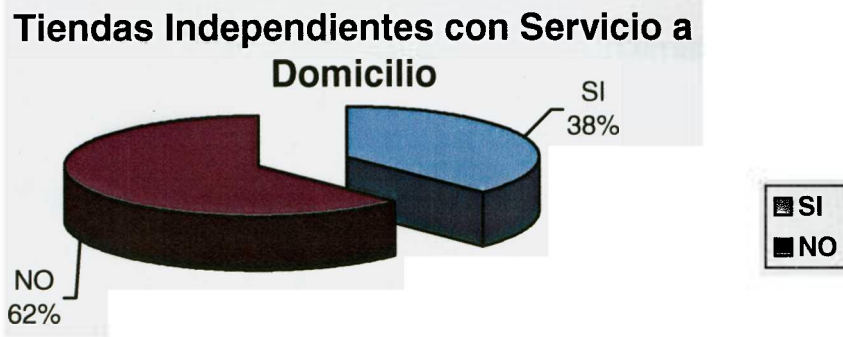


Figura 4.3

Megatiendas

No hubo respuestas.

Grandes Cadenas

Ahora el ama de casa dedica menos tiempo al hogar, trabaja más, y busca tiendas donde pueda encontrar de todo, sean ágiles, rápidas y dinámicas, estén limpias, el servicio sea más personalizado. Todo esto hace a las compras desde el hogar una opción bastante interesante. Sin embargo existen varios factores que pueden retardar la entrada de este tipo de servicio, como por ejemplo, hablando específicamente de abarrotes, se ve muy difícil el que se puedan vender artículos perecederos, como la carne, las frutas, etc.

Además, la instalación tecnológica es un factor importante, esto es en cuanto a los clientes, es decir, que tengan computadoras personales, línea telefónica, cuenta con un proveedor de servicios de Internet (ISP), etc.

Las personas aún quieren oler, sentir, ver los artículos.

Cadenas Pequeñas

Ernesto A. Ramírez Velarde, Gerente de Planta Guadalajara de la Cadena Comercial Oxxo, comenta: "Hay modalidades diversas en cuanto a la compra de tu despensa a través del servicio a domicilio. Es algo interesante para algunos sectores de mercado: la gente mayor, la gente enferma, el ama de casa muy ocupada o trabajadora.

No dudo que vengan cosas de Internet que sin duda tengan también un avance, pero más limitado por la disposición de computadoras e Internet por lo cual se limita a cierto sector de la población, pero creo es algo interesante y cómodo para el cliente, que finalmente nos lleva a ser un poco más consumistas de lo que somos, pero también como que hay cierto carisma en ese pasearte en un super: degustando algo que te ofrecen o viendo novedades de productos. Creo es parte también del folklore de la compra de una despensa; a veces como matrimonio vas, aunque tu no decides mucho en la compra de la despensa. Como que hay cierto ritual de ir de compras a una plaza comercial y creo que se va a

seguir dando, no creo que llegue a sustituir, la compra telefónica o de Internet, a la compra física real."

Tiendas de la Esquina

Aún y cuando todos los negocios coincidieron en que la compra de abarrotes desde el hogar es una buena opción de servicio agregado para sus clientes solo tres de ellas lo llevan a cabo, estas tiendas independientes ofrecen el servicio a clientes de clase media-alta, negocios y personas de edad avanzada; y al contrario de la opinión de las grandes cadenas de abarrotes, estos negocios surten todo tipo de abarrotes incluyendo perecederos como carnes y verduras.

El resto de las tiendas independientes no piensan implementar el servicio de compras desde el hogar por razones como seguridad de la zona y los gastos operativos de logística en que deberían de incurrir y que podrían no ser viables por el alto costo de los mismos, gastos que no podrían cubrir en caso de un bajo nivel de ventas.

Cuestionario aplicado a los clientes

Detalle de la Muestra

Total de Clientes Entrevistados: 22

Total de Clientes por Clase Social

Clase Baja: 6

Clase Media: 11

Clase Alta: 5

Rango de Edad

28-30: 8

31-39: 8

40-64: 6

Algunas definiciones

Grandes Cadenas de Abarrotes: Tiendas de autoservicio con líneas completas de productos. Cuentan con sus propios centros de distribución. Ubicados generalmente en centros comerciales. Ejemplos en Guadalajara y su zona metropolitana: Gigante, Aurrera, Comercial Mexicana, Carrefour, Soriana.

Cadenas Pequeñas de Abarrotes (Tiendas de Conveniencia): Tiendas compactas, de autoservicio. Ofrecen una línea limitada de productos altamente convenientes a precios relativamente altos. Ofrecen un horario de servicio bastante amplio. Cuentan con sus propios centros de distribución. Ejemplos en Guadalajara y su zona metropolitana: Oxxo, 7Eleven.

Tiendas Independientes (Tienditas de la Esquina): Tiendas aún más compactas que las cadenas pequeñas. Ofrecen una línea aún más limitada de productos que las cadenas pequeñas. Su principal factor de diferenciación con el resto es que no cuentan con centros de distribución propios. Generalmente operadas y administradas por los padres e hijos de una familia.

1. ¿En dónde realiza la compra de abarrotes?

Al observar esta gráfica (figura 4.4) es posible confirmar el hecho de que el principal criterio de compra del mexicano es la cercanía de la tienda. De la gráfica correspondiente a la clase baja podemos deducir que sus compras no las llevan a cabo en megatiendas debido principalmente a que no cuentan con los medios, o a los costos en que incurrirían, para trasladarse a este tipo de tiendas. Con respecto a la gráfica de la clase media podemos decir que un buen número de estos cuentan con los medios, ya sean económicos o de transporte, para poder ir

a la tienda de abarrotes que deseen además de que este segmento de clientes tiene la ventaja de contar con los diferentes tipos de tiendas en las zonas geográficas que habitan. En cuanto a la gráfica de la clase alta se puede entender su preferencia por las megatiendas y grandes cadenas porque además de que éstas se encuentran relativamente cerca de sus hogares los clientes ahorran tiempo, dinero y esfuerzo al encontrar prácticamente todo lo que buscan en un solo lugar.

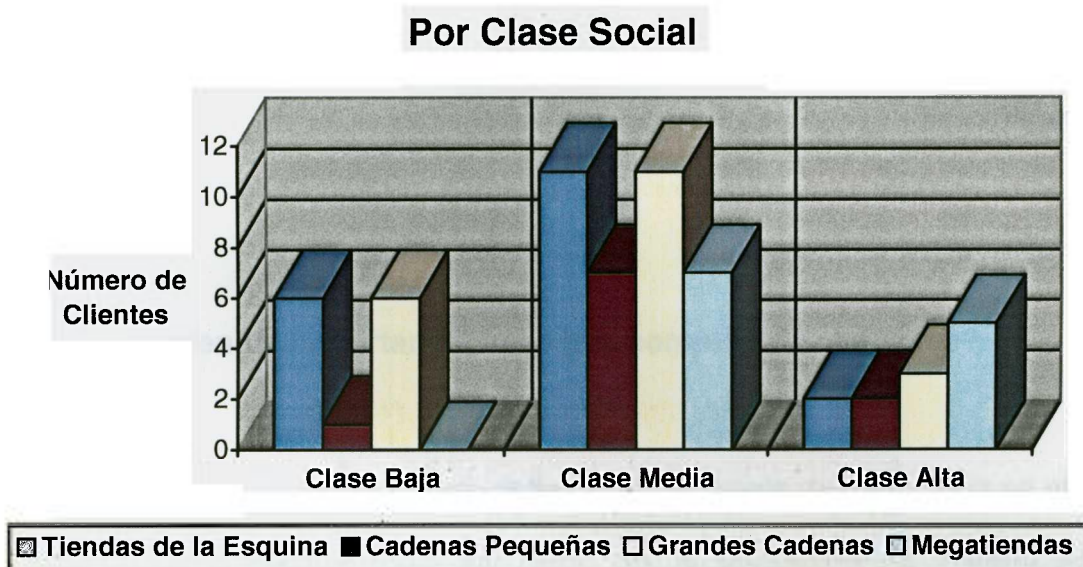


Figura 4.4

Por Rango de Edad

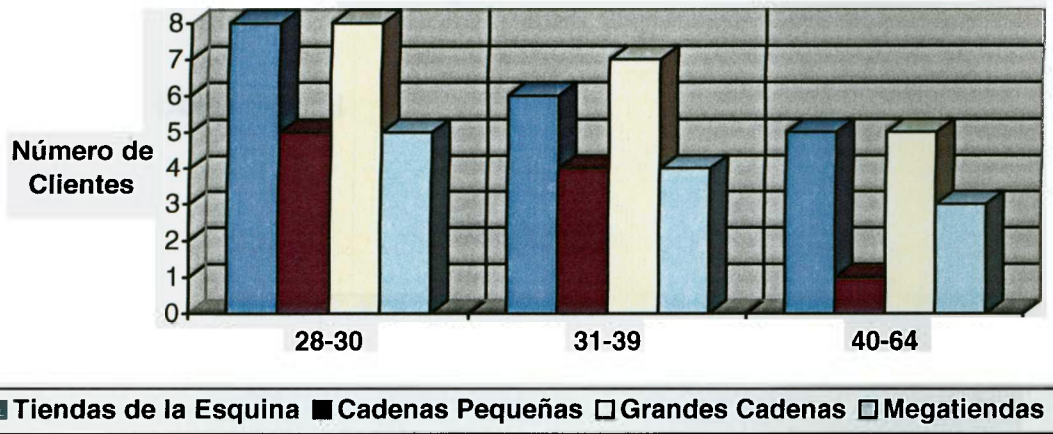


Figura 4.5

2. ¿En qué orden de importancia hace sus compras de abarrotes?

El orden de importancia está definido por el monto del gasto que se efectúa en la compra de los abarrotes así como por la frecuencia de compra en los diferentes tipos de tiendas.

Aún y cuando el orden de importancia en que los clientes realizan sus compras de abarrotes se ve fuertemente influenciado por factores como *accesibilidad, servicio y ahorros en tiempo y dinero entre otros*, es interesante observar las preferencias mostradas tanto por la clase media y baja hacia las tiendas de la esquina ya que esto nos lleva a pensar en las grandes posibilidades

y oportunidades de supervivencia que este tipo de tienda tiene en base al alto potencial de ventas que puede desarrollar.

Gráficas por Clase Social

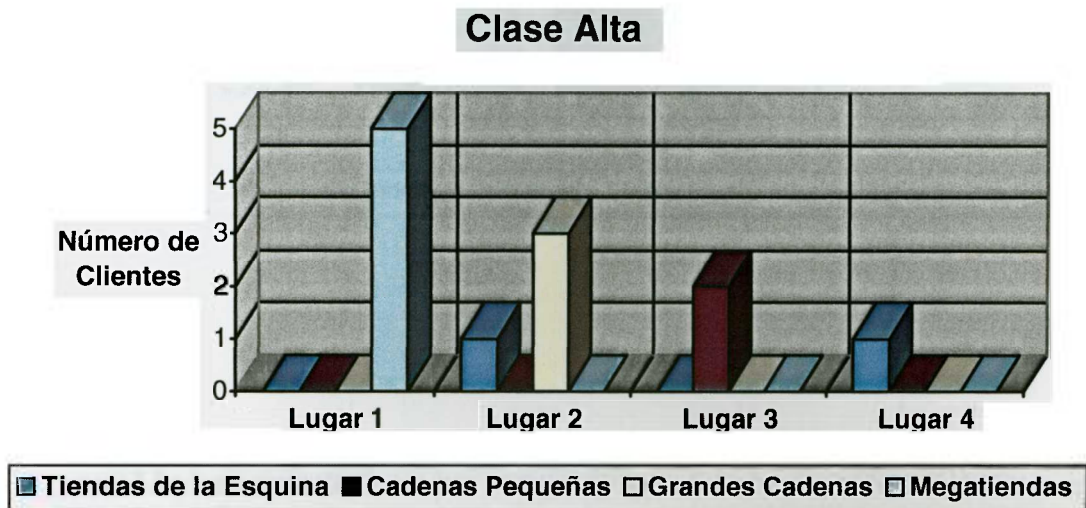


Figura 4.6

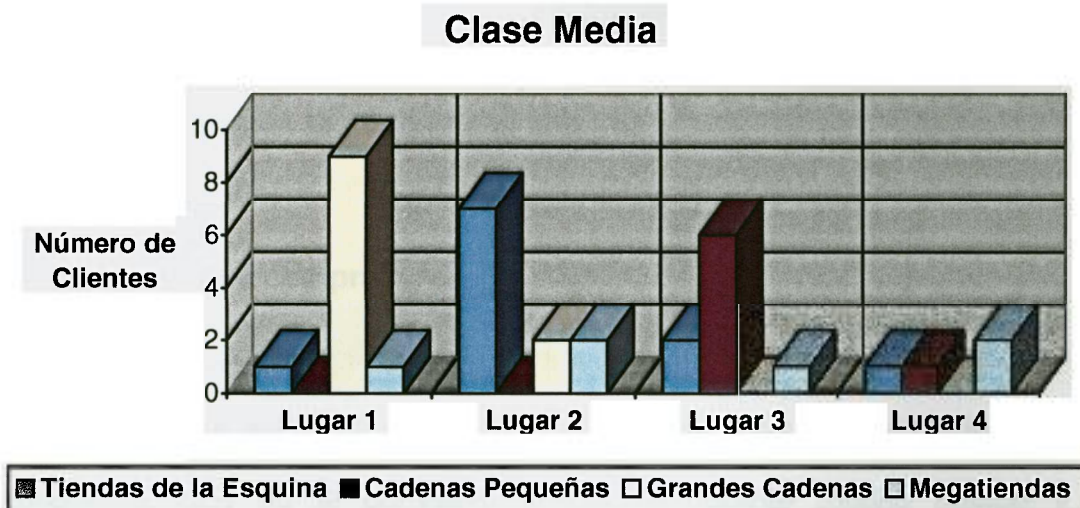


Figura 4.7

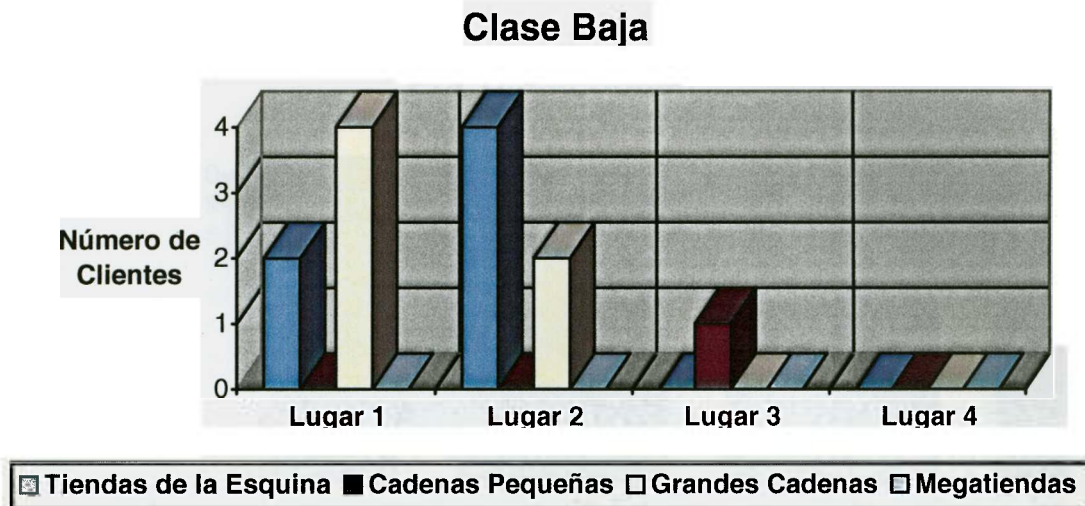


Figura 4.8

NOTA: Las estadísticas por rango de edad se han omitido debido a que se ven enormemente influenciadas por la clase social y muestran resultados contrarios a toda lógica.

3. Cuando compra en la tienda de la esquina...

3.1 ¿Qué es lo que compra?

En general los clientes hacen compras de artículos de consumo diario, perecederos, que no le conviene almacenar durante mucho tiempo y que requieren en ese momento: leche, queso, carnes, verduras, etc.

En el caso específico de la clase baja la mayoría hace sus compras al día.

Por Clase Social

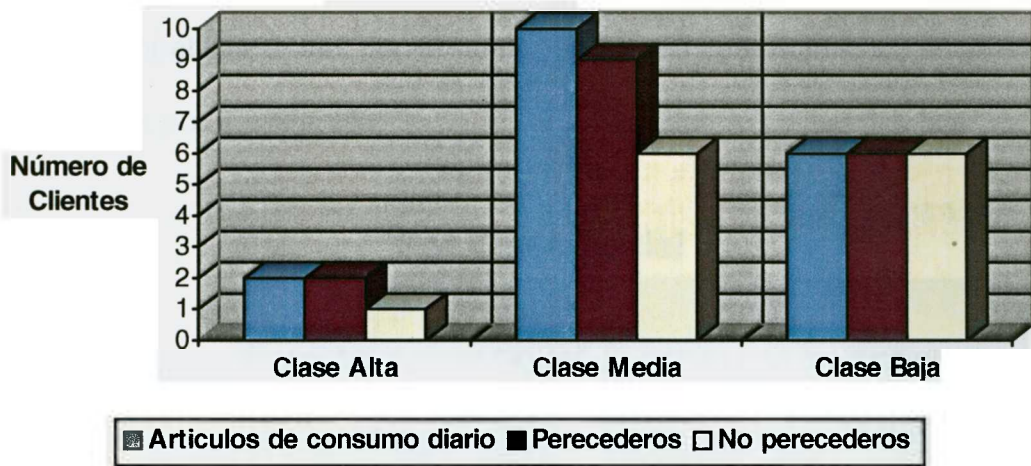


Figura 4.9

Cabe resaltar que 15 de los 22 encuestados mencionaron no comprar carnes, frutas y/o verduras en las tienditas de la esquina y que prefieren comprar dichos artículos ya sea en carnicerías, verdulerías, tianguis o mercados.

¿Compra carnes, frutas y/o verduras?

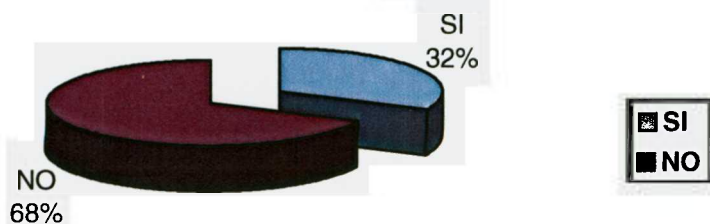


Figura 4.10

3.2 ¿Por qué lo hace?

Resulta interesante que aún y cuando la atención personalizada es una ventaja competitiva de las tiendas independientes esta actitud de servicio es poco mencionada por los clientes.

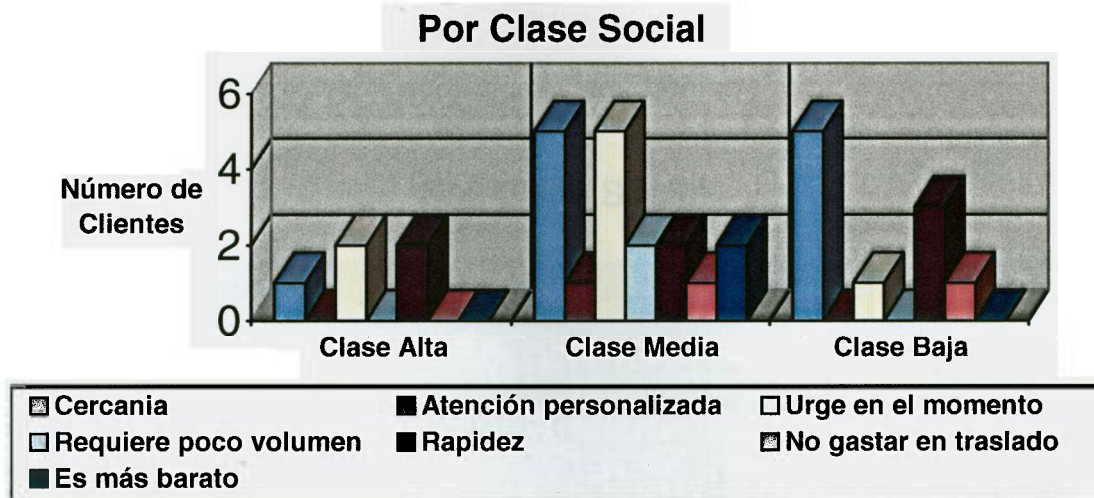


Figura 4.11

3.3 ¿Por qué no?

Resulta obvio que las tienditas de la esquina tienen mucho trabajo por delante si es que quieren sobrevivir. Entre los aspectos más relevantes se encuentran:

- Cambiar esa imagen que los clientes tienen de que los productos son más caros en las tienditas de la esquina.
- Mejorar la calidad tanto de sus instalaciones como de sus productos.

- Mejorar el servicio al cliente.
- Responder a los requerimientos de variedad y surtido de los clientes

Combinando las respuestas obtenidas se puede deducir que un factor crítico para la supervivencia de las tiendas independientes es el llegar a ser más competitivos en precio, surtido y variedad en comparación con la competencia.

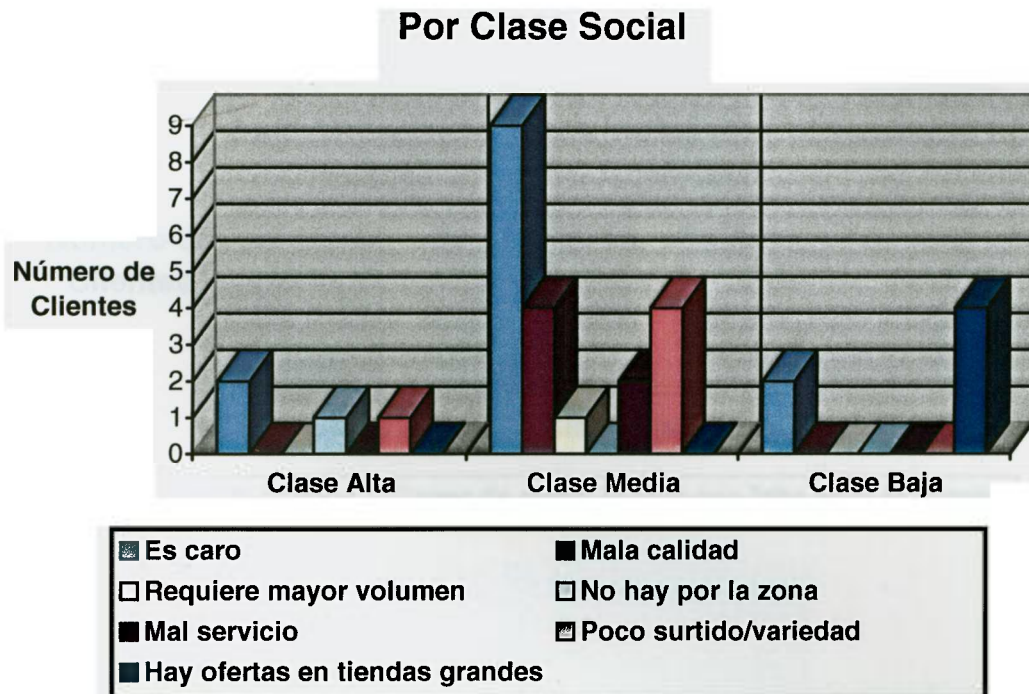


Figura 4.12

4. Cuando compra en autoservicio...

4.1 ¿Qué es lo que compra?

En general los clientes que compran en este tipo de tiendas adquieren de todo tipo de abarrotes, especialmente cuando es algo que les falta o requieren en ese momento.

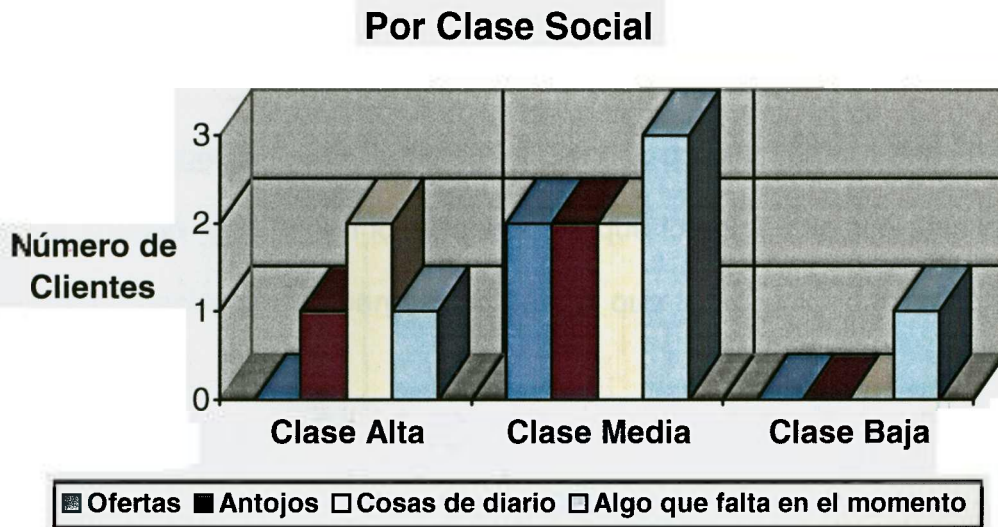


Figura 4.13

4.2 ¿Por qué lo hace?

Tanto la clase alta como la clase media ven a este tipo de tiendas como tiendas de conveniencia las cuales pueden encontrar en casi cualquier parte o les queda de paso, además de que estas tiendas están diseñadas para llevar a cabo las compras en forma rápida.

Por Clase Social

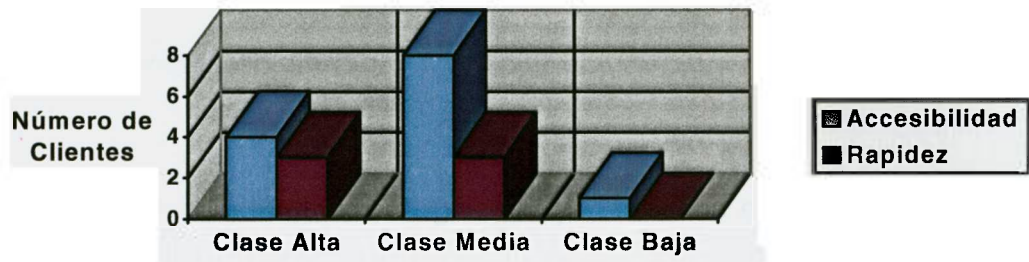


Figura 4.14

4.3 ¿Por qué no?

No hay lugar a dudas, también las tiendas de autoservicio deben de luchar contra la imagen, que tienen los clientes, de que los artículos son más caros que en la competencia; sin embargo, parece ser que la accesibilidad y la rapidez lo valen.

Por Clase Social

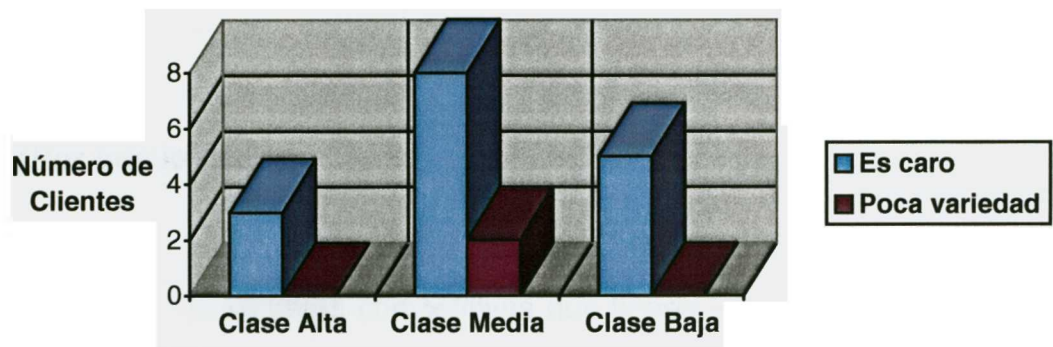


Figura 4.15

5. Cuando compra en tiendas grandes...

5.1 ¿Qué es lo que compra?

Como es fácil observar, la gran mayoría de los encuestados dice adquirir todo tipo de abarrotes, pero como podrá observarse más adelante, las carnes, frutas y verduras siguen siendo la gran excepción.



Figura 4.16

5.2 ¿Por qué lo hace?

Una de las ventajas competitivas que tienen las tiendas grandes sobre las tienditas de la esquina es el poder ofrecer precios bajos (ofertas) en los productos y esto se ve altamente reflejado especialmente en las clases media y baja.

Por Clase Social

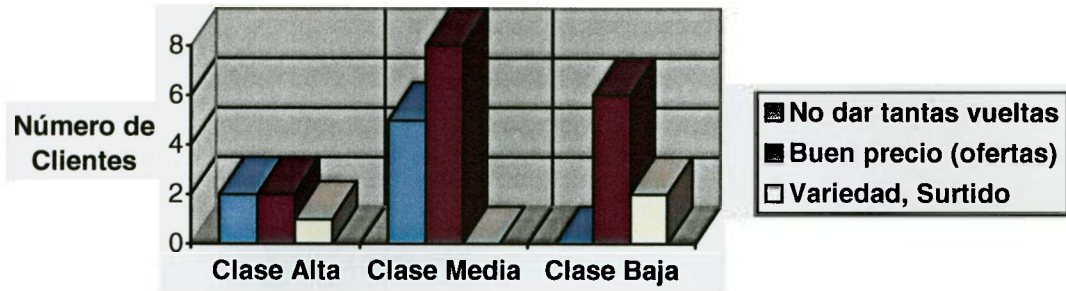


Figura 4.17

5.3 ¿Por qué no?

Aquí tenemos tres puntos bastante interesantes para analizar. Primero, los clientes dicen no comprar en las tiendas grandes porque los artículos no están a buen precio, esto podemos interpretarlo como que en realidad los artículos no se encuentran en descuento y por lo tanto no son atractivos, esto nos lleva a la segunda interpretación, la cual indicaría que los clientes esperan a que los artículos se pongan en descuento para aprovechar los bajos precios. Segundo, la clase media y baja hacen énfasis en no adquirir carnes, frutas y/o verduras en las tiendas de abarrotes, artículos que prefieren adquirirlos en establecimientos especializados como carnicerías, verdulerías, fruterías, tianguis y mercados. Tercero, el número de clientes que dicen no comprar en las tiendas grandes porque no requieren de gran volumen son clientes que al final de cuentas deben de comprar sus abarrotes ya sea en tienditas de la esquina o autoservicio, esto da pie a pensar que las tiendas independientes de abarrotes tienen oportunidad de

competir más fuertemente con las otras tiendas siempre y cuando satisfagan, por lo menos, los dos primeros puntos antes mencionados.

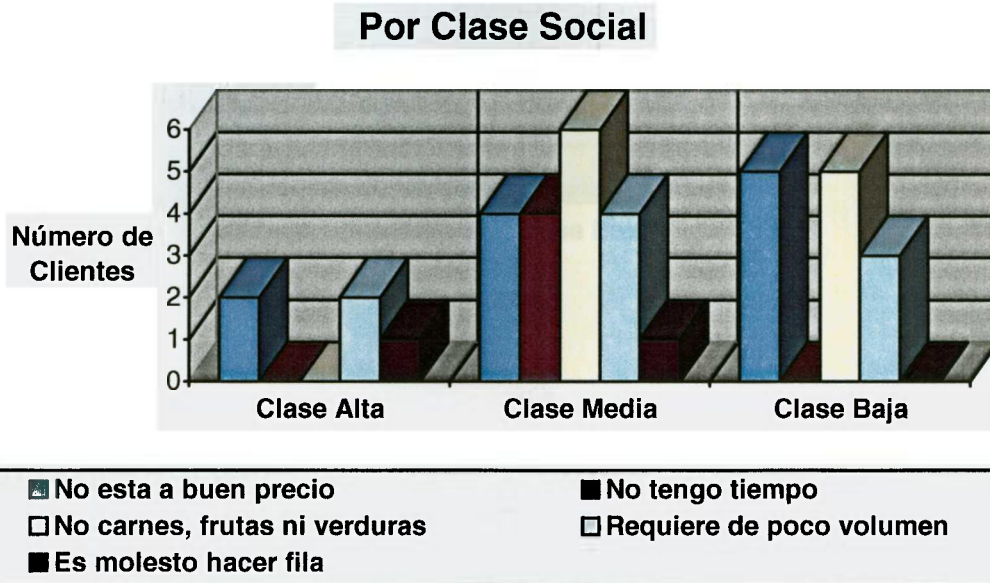


Figura 4.18

6. Cuando compra en megatiendas...

6.1 ¿Qué es lo que compra?

El resultado no es de sorprender, resulta claro que la clase media y alta son los clientes de las megatiendas. Un punto a observar es que el 100% de los clientes de clase alta dicen comprar en megatiendas, mientras que el 64% de los clientes de clase media llegan a comprar en dicho tipo de tiendas.

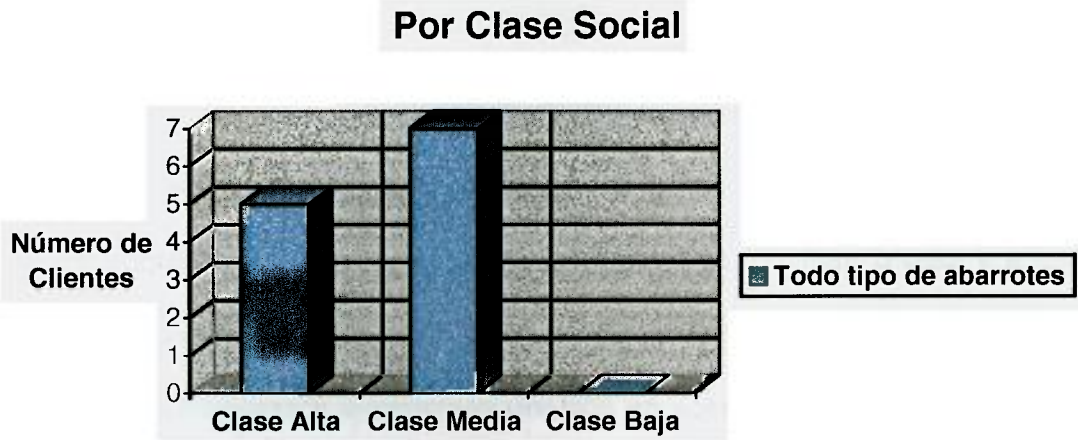


Figura 4.19

6.2 ¿Por qué lo hace?

Al parecer la constante en las respuestas de los encuestados es el ahorro, tratése de tiempo o dinero.

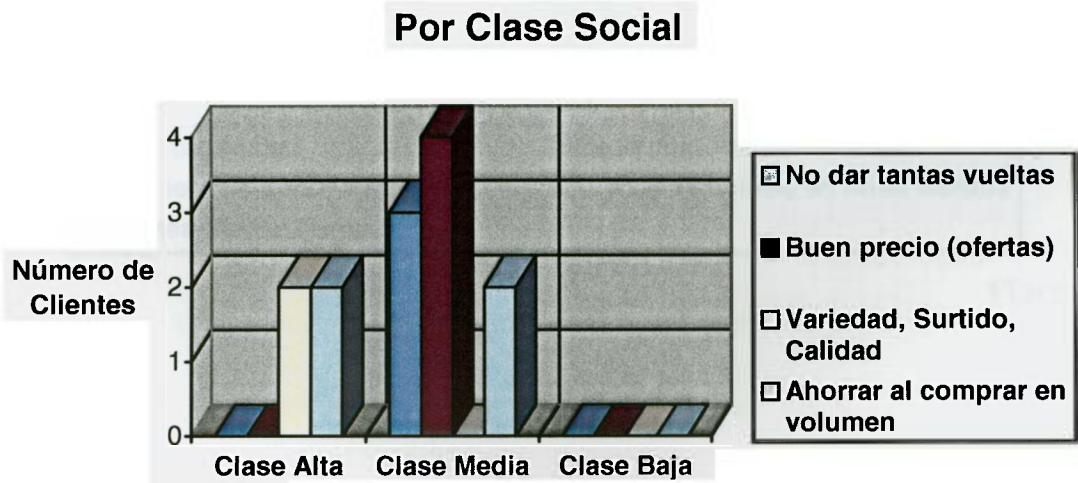


Figura 4.20

6.3 ¿Por qué no?

En esta gráfica podemos observar dos aspectos muy interesantes. Primero, este tipo de tienda es muy conveniente para las compras en volumen, donde los clientes adquieren su despensa para una quincena, un mes o más y a un buen precio. Segundo, las ofertas en otros tipos de tiendas de abarrotes deben ser bastante atractivas para superar los ahorros en volumen que los clientes hacen al comprar en las megatiendas.

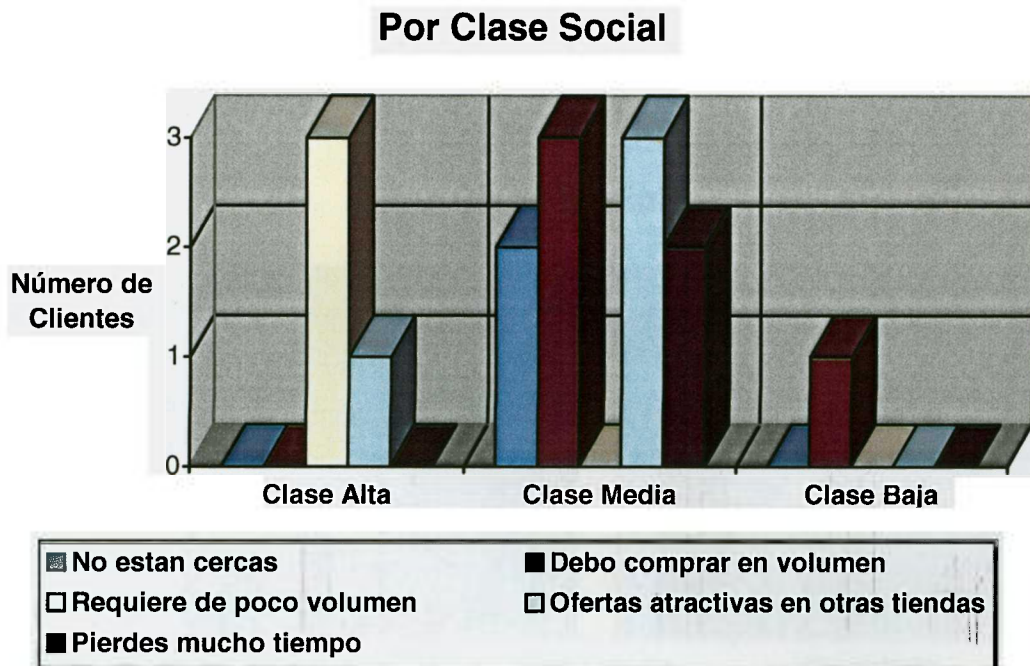


Figura 4.21

7. ¿Hay algo que le desagrada de las tiendas de la esquina?

Este tipo de tiendas, al no contar con un fuerte capital para inversión, recurre a contratos con líneas específicas de productos a cambio de algunos beneficios como el pintado de fachadas, refrigeradores y aparadores; esto es una de las causas de la poca variedad que pueden ofrecer. Los precios altos se deben al bajo volumen de artículos con que operan y por lo tanto no les es posible obtener beneficios en precios. Algunos negocios buscan ofrecer una mayor variedad al introducir artículos perecederos, sin embargo, descuidan demasiado la calidad de los artículos lo cual les genera una mala imagen en cuanto calidad.

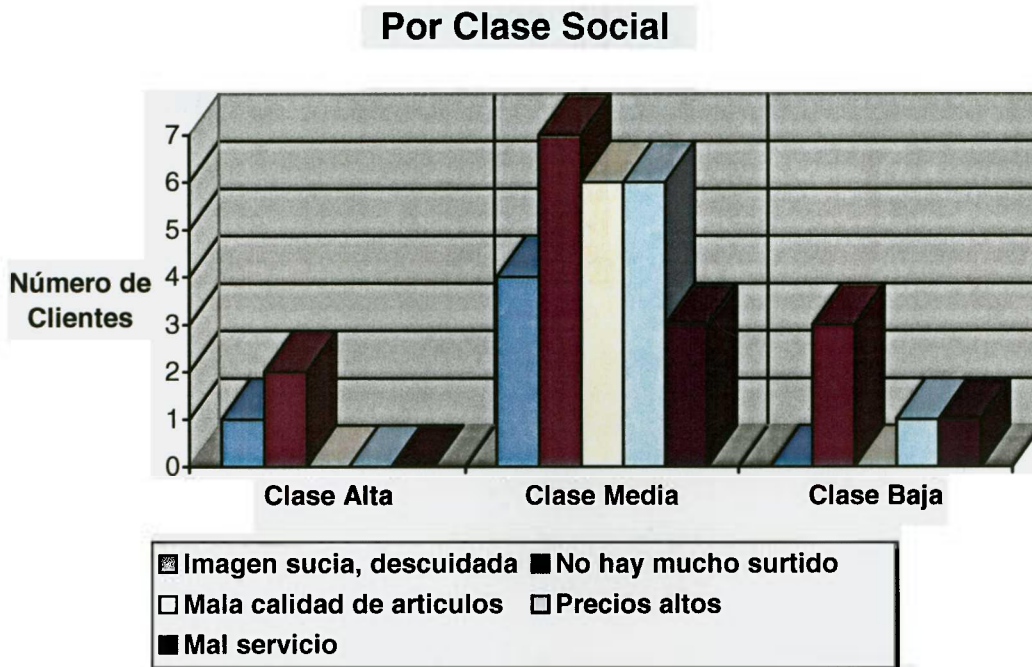


Figura 4.22

8. ¿Hay algo que le desagrada de las tiendas de autoservicio?

Aún y cuando la gran mayoría de los encuestados resaltaron la conveniencia de este tipo de tiendas también es innegable que dicha conveniencia tiene un precio.

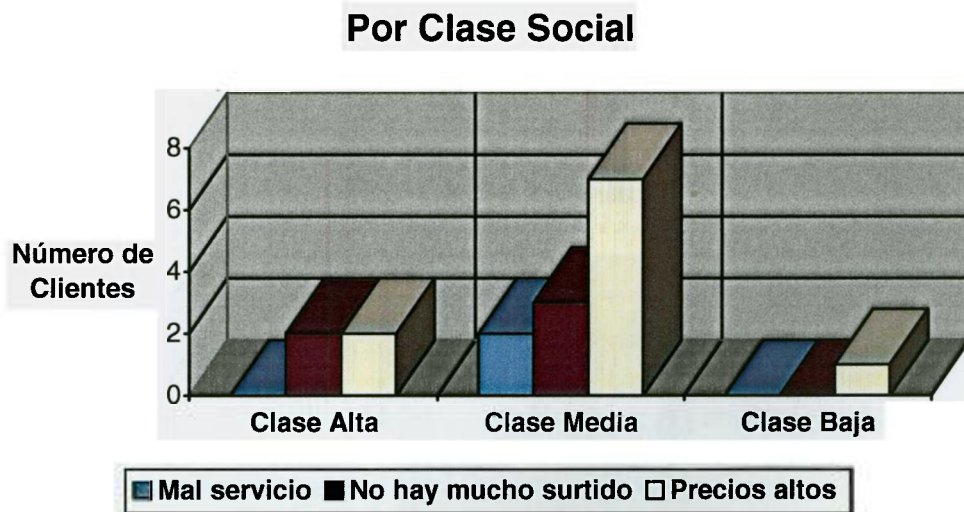


Figura 4.23

9. ¿Hay algo que le desagrade de las grandes tiendas?

Nuevamente sale a relucir la variable del tiempo, los clientes además de calidad, precio y servicio, esperan no perder tiempo buscando sus mercancías y mucho menos haciendo fila para pagar. Pareciera incluso que las tiendas hacen el acomodo y distribución de sus mercancías pensando no en el cliente sino en la toma rápida de inventarios.

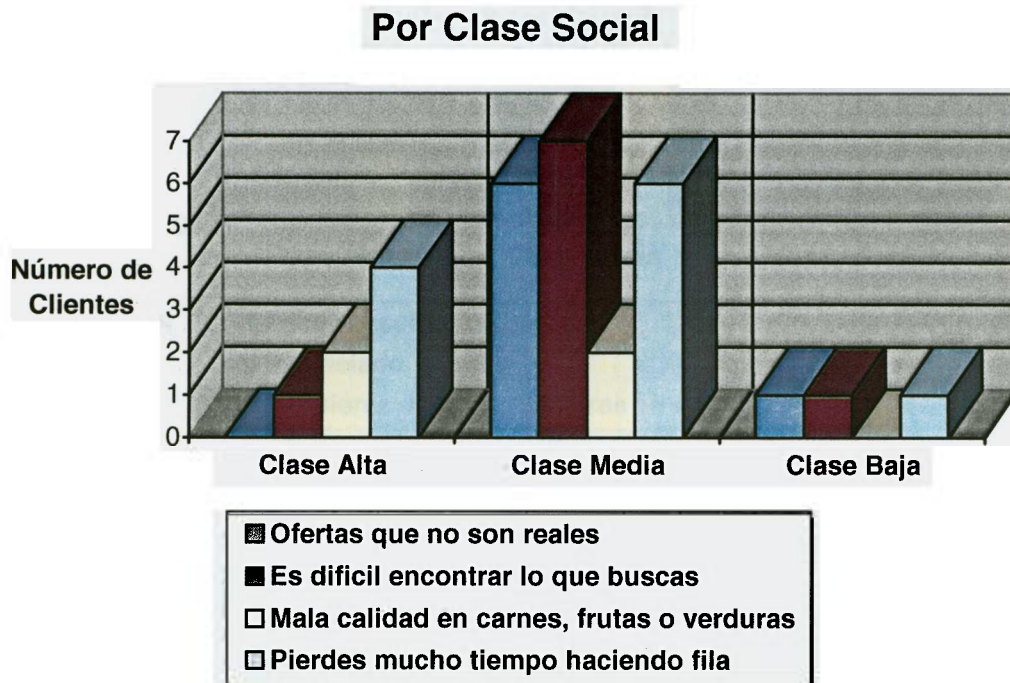


Figura 4.24

10. ¿Hay algo que le desagrada de las megatiendas?

El reclamo general es que este tipo de tienda, al ser demasiado grande, no es la ideal si es que tienes mucha prisa o estás cansado(a).

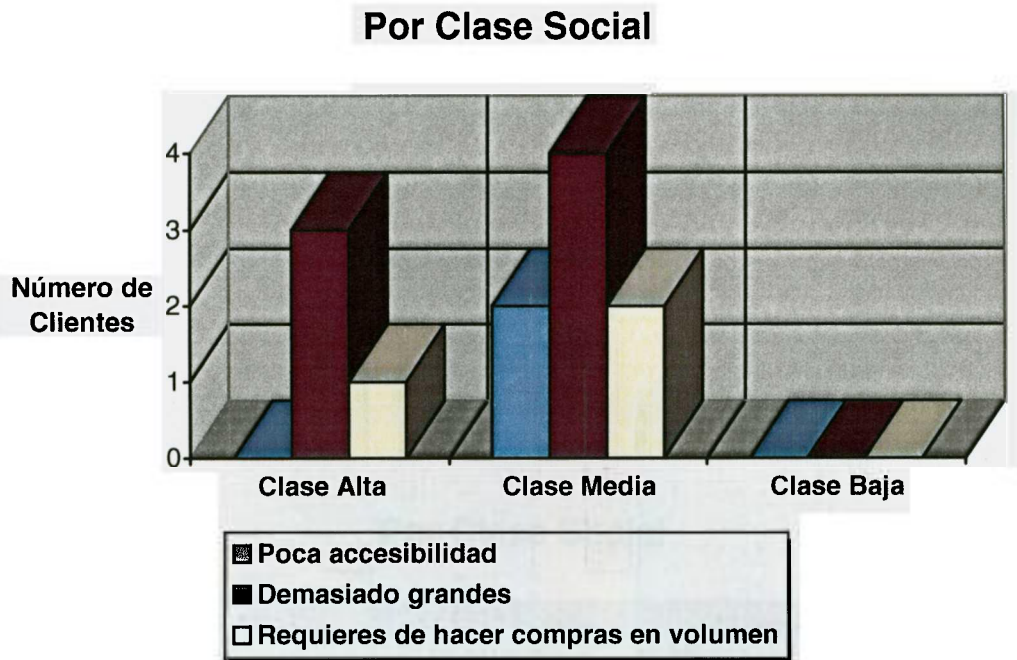


Figura 4.25

11. ¿Cuando va de compras, cuáles son las cosas más importantes que espera encontrar y/o recibir?

Entre los encuestados, los factores más importantes que esperan encontrar al ir de compras son:

- Calidad
- Servicio
- Precio
- Variedad
- Surtido

Por Clase Social

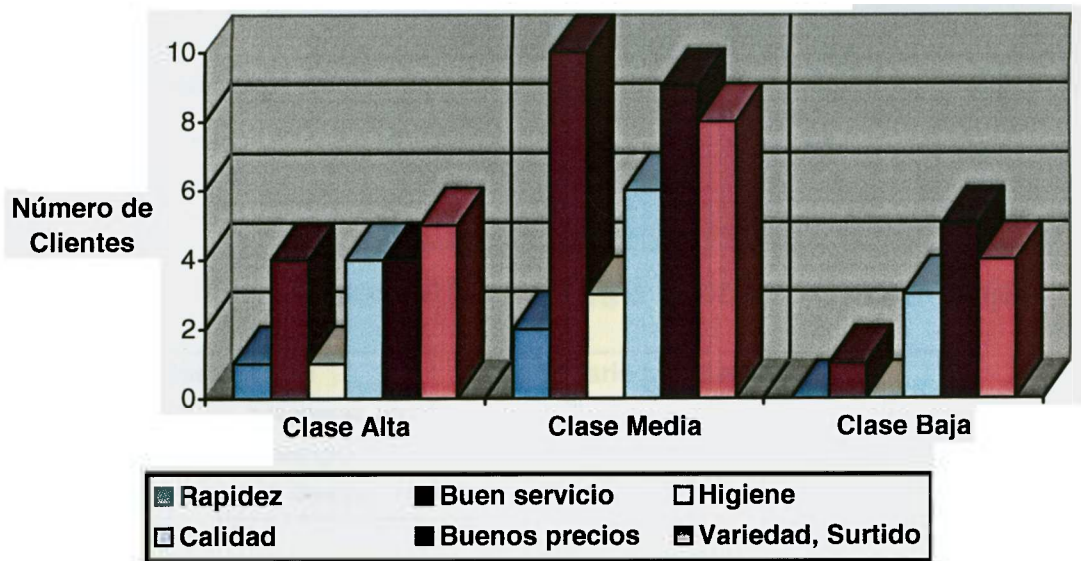


Figura 4.26

12. Si alguna tienda le ofreciera compras desde el hogar, ¿Cuáles son las cosas más importantes que esperaría?

El servicio, precio, calidad, variedad y surtido vuelven a aparecer como aspectos importantes para los encuestados; sin embargo, en las compras desde el hogar esperan también una entrega rápida y ahorrar tiempo, además de poder escoger la mercancía y poder comparar precios entre los artículos. El 100% de los encuestados dijo que si utilizaría el servicio de compras desde el hogar, siempre y cuando se cubran todos sus requerimientos.

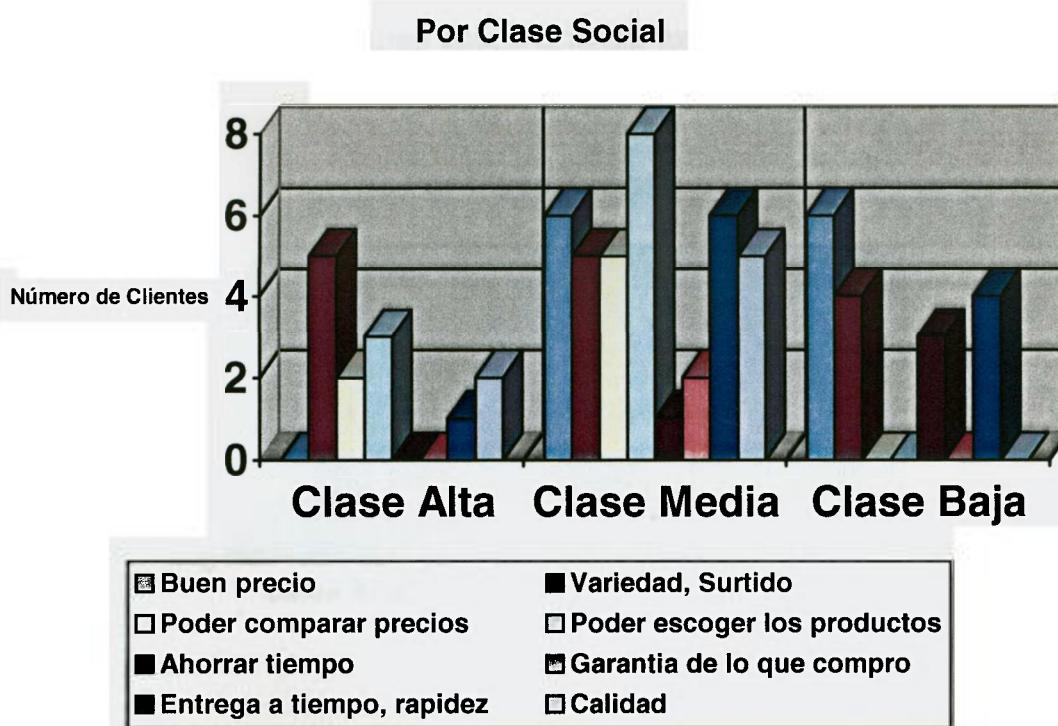


Figura 4.27

De entre los encuestados, 9 dijeron que no comprarían artículos perecederos.

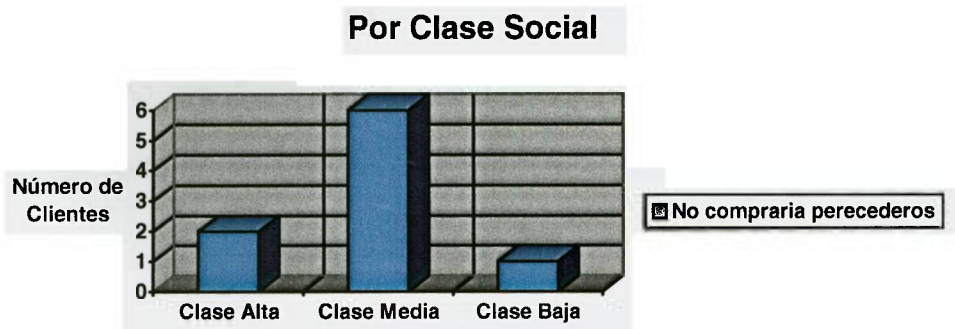


Figura 4.28

En cuanto a la pregunta de que si estarían dispuestos a pagar un precio extra por el servicio de compras desde el hogar los resultados fueron:

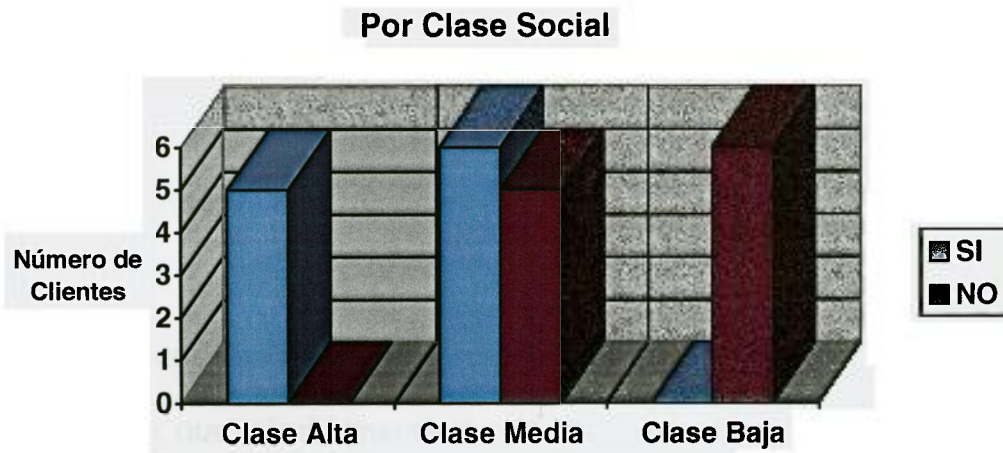


Figura 4.29

CAPÍTULO V

PRODUCTO FINAL

Como resultado de la investigación se detectaron los siguientes factores clave de éxito en las tiendas de abarrotes en México:

- Calidad
- Servicio
- Variedad
- Surtido
- Precio
- Ubicación
- Mezcla de Productos
- Formateo de Tiendas Conforme al Entorno
- Control Administrativo y Operativo

Todos estos factores, sin excepción alguna, implican una inversión de tiempo y dinero que posiblemente las tiendas independientes de abarrotes no tienen.

Para que las tiendas independientes de abarrotes puedan competir, y por ende sobrevivir, sobre la base de los factores clave de éxito, contra las grandes

cadenas de abarrotes es necesario el generar economías de escala y economías de alcance (*economies of scale & economies of scope*).

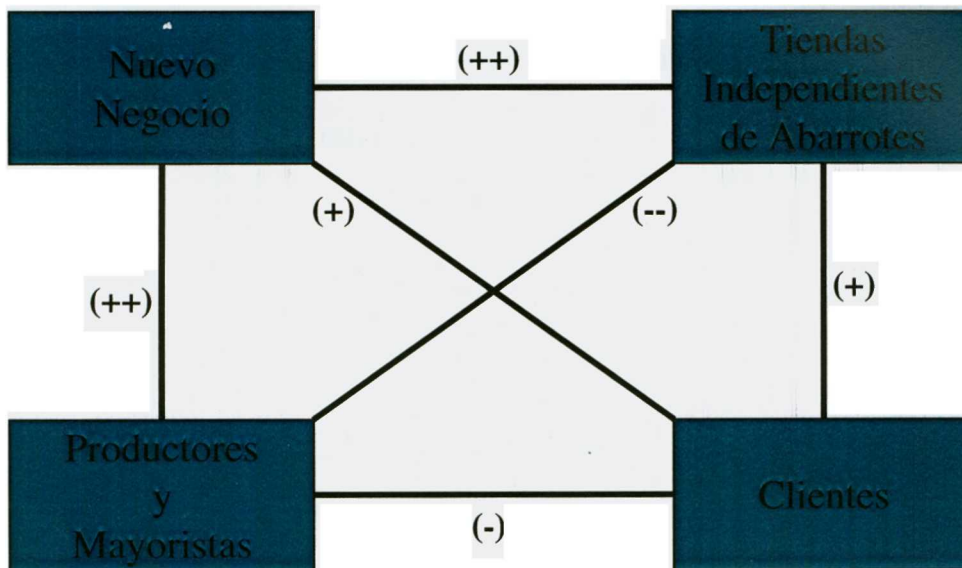
Estos dos nuevos factores: Generación de Economías de Escala y Generación de Economías de Alcance, aunados a las tecnologías de información, son los factores críticos para la supervivencia de las tiendas de abarrotes en México. Estos **factores críticos** se diferencian de los **factores clave** en que estos últimos son una derivación de la aplicación de los primeros.

Ahora, la pregunta obvia es: ¿Cómo van a generar, las tiendas independientes de abarrotes, estos dos tipos de economías?

Y la respuesta, basada tanto en la investigación bibliográfica como en la investigación de campo, es la creación de un nuevo negocio que fungirá como intermediario entre las tiendas independientes de abarrotes y los productores y grandes mayoristas de abarrotes (ver figura 5.1).

MODELO PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS TIENDAS INDEPENDIENTES DE ABARROTOS EN MEXICO

Definición de Relaciones



- (++) Maximizar el valor de la relación
- (+) Facilitar la relación
- (--) Reducir el valor potencial de la relación
- (-) Prevenir la relación

Figura 5.1

Para Empezar

Este "Nuevo Negocio", en forma muy general, haría las veces de distribuidor y de mayorista de abarrotes, pero como veremos más adelante, se diferenciara de los mismos por los servicios y el valor agregado que entregara al resto de los integrantes del modelo.

La propuesta para iniciar este "Nuevo Negocio" sugiere dos formas genéricas:

1. Las tiendas independientes de abarrotes se congregan en una asociación, ya sea a escala regional o nacional, de donde se daría forma al "Nuevo Negocio" bajo una inversión y riesgos compartidos.
2. El "Nuevo Negocio" se crea gracias a la inversión privada enfocándose en las tiendas independientes como sus clientes potenciales.

Común a las dos propuestas es el inicio de operaciones, el cual podría ser a partir de la compra de infraestructura ya existente, de un distribuidor o mayorista ya establecido, o crear todo el negocio desde cero.

Cabe hacer notar que el adquirir un negocio ya existente tiene una gran desventaja, en comparación con la opción de iniciar el nuevo negocio desde la nada, esta desventaja es que junto con el negocio ya existente se adquieren

procesos y sistemas que no se encuentren alineados a la estrategia del nuevo negocio y que seguramente será necesario reemplazar (reingeniería de procesos), por otra parte, si el nuevo negocio se construye desde sus raíces será posible el adquirir y crear ventajas competitivas. Ventajas competitivas que a su vez se convertirán en barreras de entrada para nuevos participantes.

Explicación del Modelo

La figura 5.1 muestra las diferentes relaciones que pueden darse dentro del modelo y cuáles de estas relaciones requieren de ser maximizadas, facilitadas, reducidas o prevenidas.

Definición de Relaciones

Nuevo Negocio (++) Tiendas Independientes de Abarrotes

Es necesario el maximizar esta relación con el objetivo de que por una parte el "Nuevo Negocio" pueda generar economías de alcance derivadas del número de tiendas independientes a las que distribuya abarrotes, mientras que por otra parte, las tiendas independientes de abarrotes estarán en posición de generar economías de escala al concentrar las operaciones de compra y distribución en una sola organización ("Nuevo Negocio").

Nuevo Negocio (++) Productores y Mayoristas

Al maximizar esta relación ambos participantes se verán beneficiados por la reducción en los costos de operación y por la posibilidad de servicios de valor agregado derivados del intercambio de información entre ambas partes.

Nuevo Negocio (+) Clientes

El "Nuevo Negocio", a la par de maximizar su relación con las tiendas independientes de abarrotes y los productores y mayoristas, deberá de facilitar la relación directa con los clientes finales como parte de una visión a mediano plazo donde se busque dar lugar a las compras desde el hogar.

Tiendas Independientes de Abarrotes (+) Clientes

El "Nuevo Negocio" tiene la tarea de facilitar esta relación con el objetivo de incrementar los ingresos de las tiendas independientes y mejorar el servicio al cliente.

Productores y Mayoristas (--) Tiendas Independientes de Abarrotes

Es necesario que el "Nuevo Negocio" reduzca el valor potencial de esta relación, primeramente al maximizar su relación directa con los productores y

mayoristas, y segundo, maximizando su relación directa con las tiendas independientes. El objetivo único es el crear barreras operativas y/o de servicios que sean difíciles de duplicar y por lo tanto desalienten, tanto a las tiendas independientes como a los productores y mayoristas, de entablar relaciones directas entre ellos.

Productores y Mayoristas (-) Clientes

El "Nuevo Negocio" requiere de prevenir esta relación maximizando su relación con el resto de los participantes y asegurando que los productos y servicios que el cliente requiere sean de su total satisfacción, desalentando así que el cliente establezca una relación directa con el productor o mayorista.

MODELO PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS TIENDAS INDEPENDIENTES DE ABARROTES EN MEXICO

Definición de Flujos

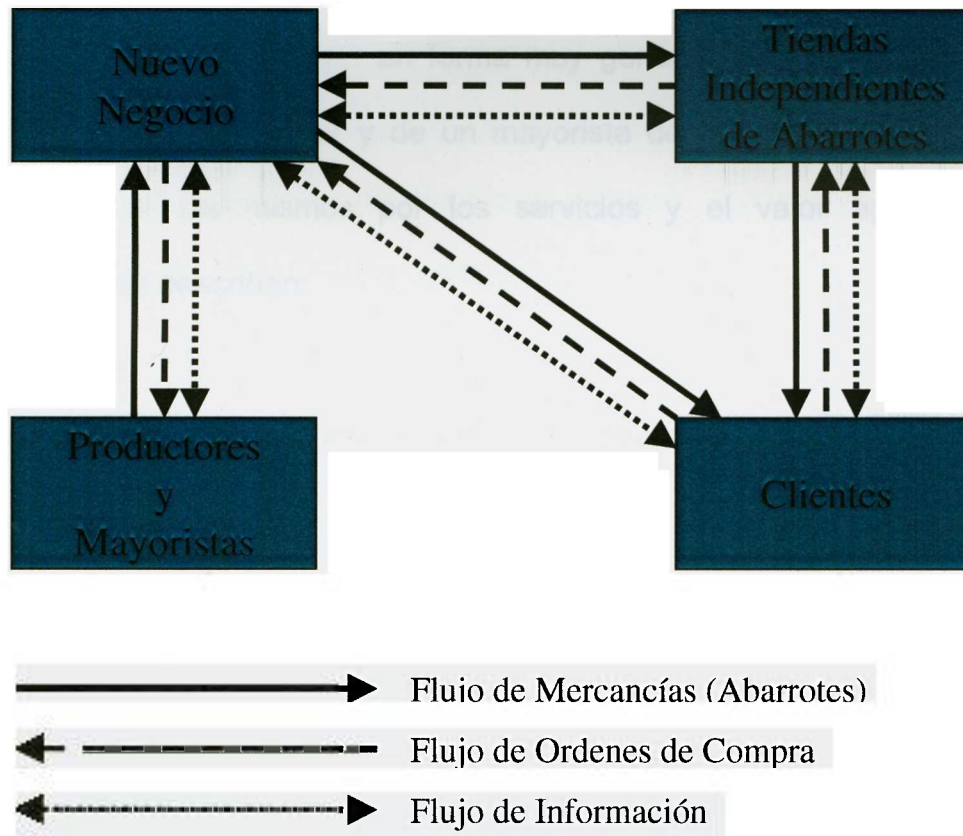


Figura 5.2

Contexto Ideal

La figura 5.2 muestra los diferentes flujos (Mercancías, Ordenes de Compra, Información) que pueden darse dentro del modelo. Esta gráfica muestra el contexto ideal en el que el "Nuevo Negocio" podría desenvolverse.

Funciones y Beneficios

Nuevo Negocio

Este "Nuevo Negocio", en forma muy general, llevaría a cabo todas las funciones de un distribuidor y de un mayorista de abarrotes. Sin embargo, se diferenciara de los mismos por los servicios y el valor agregado que a continuación se describen:

En relación con las tiendas independientes de abarrotes

- ✓ Los beneficios económicos se derivaran no de explotar y aprovecharse de las tiendas independientes de abarrotes sino de maximizar su relación con las mismas.
- ✓ Asegurar la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes al ofrecerles artículos de alta calidad a precios competitivos.
- ✓ Apoyar a las tiendas independientes de abarrotes en la mezcla de sus productos basándose en datos históricos de compras, ventas y otras variables.
- ✓ Operar inventarios de tal forma que se asegure la existencia, variedad y surtido de artículos a las tiendas independientes de acuerdo a sus necesidades muy específicas.
- ✓ Asesorar en cuestiones administrativas, operativas y de tecnologías de información a las tiendas independientes de abarrotes.

- ✓ Proveer a las tiendas independientes de abarrotes de la "escala virtual" necesaria para sobrevivir y competir contra las grandes cadenas de abarrotes. Dar la imagen de que las tiendas independientes son una gran organización a gran escala.
- ✓ Asistir a las tiendas independientes en aspectos de promociones, propaganda, capacitación de empleados y soporte tecnológico.
- ✓ Obtener información relevante para el negocio. Explotar dicha información para mejorar las relaciones, el servicio y operación del negocio en general.
- ✓ Uso extensivo de tecnologías de información: Internet, correo electrónico, Intercambio Electrónico de Datos (EDI), Código de Barras, etc.
- ✓ Prepararse para la puesta en marcha de las compras desde el hogar.

En relación con los productores y mayoristas

- ✓ Obtención de productos a precios bajos gracias al poder de compra.
- ✓ Reducción de costos operativos.
- ✓ Promover las comunicaciones (intercambio de información). De esto se derivan una serie de beneficios como: mejoramiento del procesamiento de ordenes (EDI), reducción de inventarios, mayor coordinación, mejoras en los procesos.

En relación con los clientes

- ✓ Intercambio de información.
- ✓ A mediano plazo, ofrecer el servicio de compras desde el hogar.

Tiendas Independientes de Abarrotes

Gracias al intercambio de información y a las economías de escala generadas por el "Nuevo Negocio" las tiendas independientes de abarrotes tendrán los siguientes beneficios:

En relación con el Nuevo Negocio

- ✓ Artículos a precios competitivos derivados del poder de compra del "Nuevo Negocio".
- ✓ Artículos de calidad. Las tiendas independientes de abarrotes podrán tener acceso a productos de mejor calidad debido al poder de compra.
- ✓ Mayor variedad y surtido. Las tiendas independientes de abarrotes contarán con una gran gama de artículos en abarrotes para escoger.
- ✓ Mezcla de productos basándose en datos históricos de compras, ventas y otras variables.

- ✓ **Control administrativo.** Las tiendas independientes podrán delegar estas tareas al "Nuevo Negocio" y enfocarse a su negocio: servir al cliente.
- ✓ **Mejoras operativas** con el apoyo del "Nuevo Negocio" en tecnologías de información.
- ✓ **Surtido de abarrotes.** Las existencias de abarrotes (inventario) en las tiendas independientes estarán eficientemente controladas gracias al intercambio de información.

En relación con los clientes

- ✓ **Servicio al cliente.** Las tiendas independientes podrán ofrecer un mejor servicio al cliente al contar con la variedad y surtido de abarrotes que van de acuerdo a las preferencias de los mismos.
- ✓ **Posibilidades, a mediano plazo, de ofrecer el servicio de compras desde el hogar.**

Una función muy importante de las tiendas independientes es la de recabar información de los clientes (personal, gustos, preferencias, etc.) y enviarla al "Nuevo Negocio" para su análisis y explotación.

Productores y Mayoristas

Gracias al intercambio de información y a las economías de escala generadas por el "Nuevo Negocio" los productores y mayoristas tendrán los siguientes beneficios:

En relación con el Nuevo Negocio

- ✓ Incremento en ventas derivadas de las economías de escala generadas por el "Nuevo Negocio".
- ✓ Intercambio de información. De esto se derivan una serie de beneficios como: mejoramiento del procesamiento de ordenes (EDI), reducción de costos, mayor coordinación, mejoras en los procesos, un mayor conocimiento de los clientes finales.

Tecnologías de Información

Aunado a la generación de economías de escala y economías de alcance las tecnologías de información vendrían a ser el tercer factor crítico para la supervivencia de las tiendas de abarrotes en México.

El "Nuevo Negocio", por ejemplo, puede aprovechar tecnologías de información como el intercambio electrónico de datos (EDI) e Internet para mejorar la comunicación con los productores y mayoristas logrando con esto una reducción en los costos de operación, procesos más eficientes (reducción de inventarios, esquemas de trabajo justo a tiempo) y servicios de valor agregado al intercambiar información sobre el movimiento de productos y perfil de clientes. Otras tecnologías de información que serán vitales para el "Nuevo Negocio" son aquellas relacionadas con la administración, análisis y explotación de información (*Data Warehouse, Data Mining, Data Modeling*), estas tecnologías harán posible la administración eficiente de inventarios, mezcla de productos a la medida de las tiendas independientes y de los clientes de las mismas, además de ofrecer la información necesaria, en el momento y lugar precisos, para una mejor toma de decisiones. Finalmente, las operaciones de distribución de mercancías se verán enormemente mejoradas al poder planear rutas y entregas bajo el esquema de justo a tiempo.

Por su parte, las tiendas independientes de abarrotes, con el apoyo, supervisión y asesoría del "Nuevo Negocio", estarán en posibilidades de emplear tecnologías como puntos de venta inteligentes (computadoras personales programadas con lenguaje JAVA) capaces de hacer más eficiente la operación del negocio y con la capacidad de intercambiar información con toda la red ("Nuevo Negocio" más Tiendas Independientes de Abarrotes). Este intercambio de información ayudara, en primer termino, a la actualización en línea de inventarios

con los consecuentes beneficios en reducción de costos de operación y reabastecimiento de productos conforme a la demanda. Un servicio de valor agregado que las tiendas independientes estarán en posición de ofrecer a sus clientes será el uso de tarjetas inteligentes mediante las cuales el cliente obtendrá beneficios como descuentos especiales, esquemas de promoción para cliente frecuente y crédito en sus compras. Esta misma tarjeta inteligente hará posible que las tiendas independientes puedan recabar información muy valiosa respecto a sus clientes y hábitos de compra.

El uso de tecnologías de información como los dispositivos de radio frecuencia para recolección y transmisión de datos abrirán las puertas, a un mediano plazo, a la implementación de las compras de abarrotes desde el hogar, donde la red de tiendas independientes de abarrotes harán las veces de pequeños centros de distribución. Cabe hacer notar que en un principio el esquema de compra de abarrotes desde el hogar solo será viable con clientes de ingresos medios y altos, los cuales han mostrado interés en este servicio de valor agregado.

Finalmente, los clientes se verán enormemente beneficiados por la aplicación de tecnologías de información por parte del "Nuevo Negocio" y las tiendas independientes de abarrotes, beneficios como mayor información sobre los artículos, ahorro de tiempo y dinero, precios competitivos, mejor calidad, mayor variedad y surtido. A mediano plazo, los clientes de ciertos sectores

socioeconómicos, tendrán la opción de hacer las compras de abarrotes desde el hogar empleando tecnologías como Internet desde su propio hogar o mediante el uso de quioscos electrónicos ubicados en sitios estratégicos.

El "Nuevo Negocio" y las tiendas independientes de abarrotes deberán de hacer un uso inteligente de las tecnologías de información con el objetivo de habilitar al cliente para que obtenga lo que realmente quiere.

Administración de la Cadena de Abastecimiento

Definición

La administración de la cadena de abastecimiento es el proceso de optimizar las practicas internas de una compañía, así como la interacción de la compañía con sus clientes y proveedores, con el objetivo de colocar productos en el mercado en forma más eficiente (conocido también como integración de la cadena de abastecimiento u optimización de la cadena de abastecimiento). Las funciones de la administración de la cadena de abastecimiento incluyen el pronostico de la demanda, adquisición, administración de inventarios y almacenes, distribución y logística, y otras disciplinas. Una compañía que lleva a cabo estas funciones en forma por demás efectiva está en una posición de

entregar sus productos más rápido, y a un precio más bajo o ganancia más alta, que sus competidores.

Aún y cuando el desarrollo de este tema queda fuera del alcance de esta investigación se ha considerado de vital importancia el resaltar que dentro de las diversas operaciones que requiere el "Nuevo Negocio" tal vez la más relevante sea la de la administración de la cadena de abastecimiento que, apoyada por las tecnologías de información, puede transformarse de un dolor de cabeza a una fuente de ventajas competitivas que a la postre harán no solamente posible la supervivencia de las tiendas independientes de abarrotes en México, sino que éstas se transformaran en una amenaza latente para las grandes tiendas y cadenas de abarrotes.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Recomendaciones

Se recomienda al público lector el deshacerse de la idea de que las tecnologías de información son la panacea que resolverá todos los problemas que aquejan a sus negocios. El concepto que se promueve en este proyecto de investigación, con respecto a las tecnologías de información, es que éstas son solo un medio para el logro de los diferentes factores críticos. Todo esto aunado al uso inteligente de las mismas con el objetivo de habilitar al cliente para que obtenga lo que realmente quiere.

Por otra parte, es muy importante el recalcar que este proyecto de investigación solo pretende servir como una "guía estratégica" y que en ningún momento buscar hacer las veces de un plan, paso a paso, para la creación e implantación del "Nuevo Negocio".

Trabajos Futuros

Como una forma de profundizar y ampliar este proyecto de investigación se sugieren los siguientes trabajos futuros:

1. Investigación y análisis de la posible extrapolación de los conceptos (modelo) del “Nuevo Negocio” hacia otros mercados y segmentos (Farmacéutico, Refacciones Automotrices).
2. Diseño de todo un “Plan Estratégico” para la puesta en marcha del “Nuevo Negocio”.
3. Investigación y análisis más profundo y específico respecto a la compra de abarrotes desde el hogar, así como su relación con las tecnologías de información.
4. Profundizar en el concepto de la “Administración de la Cadena de Abastecimiento”, así como su relación con las tecnologías de información.

ANEXO

CUESTIONARIOS

A continuación se muestran los diferentes cuestionarios que se aplicaron durante la investigación de campo.

Cuestionarios aplicados a:

- Megatiendas
- Grandes Cadenas
- Cadenas Pequeñas
- Tienditas de la Esquina
- Clientes

Objetivo

Detectar y determinar el mayor número de factores clave de éxito, tanto internos como externos, que influyan de una u otra forma en las organizaciones vinculadas a la venta de abarrotes y similares en México.

MEGATIENDAS

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las megatiendas?

¿Cuáles serían los factores clave de éxito dentro de su segmento de mercado?

Internos

Externos

¿Después?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las grandes cadenas de abarrotes?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las cadenas pequeñas de abarrotes?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las tiendas de la esquina?

¿Qué papel juega la tecnología de información en las operaciones internas de su organización?

¿Qué papel juega la tecnología de información en su organización con respecto a sus clientes y a otras organizaciones con las cuales tienen una relación de negocios?

¿Tienen contemplado el adquirir empresas de mayor, igual o menor tamaño?

¿Con qué objetivo?

¿Tienen contemplado llevar a cabo fusiones con empresas de mayor, igual o menor tamaño?

¿Con qué objetivo?

¿Tienen contemplado llevar a cabo alianzas estratégicas?

¿Con qué objetivo?

¿Considera que las grandes y pequeñas cadenas de abarrotes, así como las tienditas de la esquina, son una amenaza para su empresa?

¿Por qué?

¿Qué puede decirme acerca de la compra de abarrotes desde el hogar?

¿Tienen alguna estrategia al respecto?

GRANDES CADENAS

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las grandes cadenas de abarrotes?

¿Cuáles serían los factores clave de éxito dentro de su segmento de mercado?

Internos

Externos

¿Después?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las megatiendas?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las cadenas pequeñas de abarrotes?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las tiendas de la esquina?

¿Qué papel juega la tecnología de información en las operaciones internas de su organización?

¿Qué papel juega la tecnología de información en su organización con respecto a sus clientes y a otras organizaciones con las cuales tienen una relación de negocios?

¿Tienen contemplado el adquirir empresas de mayor, igual o menor tamaño?

¿Con qué objetivo?

¿Tienen contemplado llevar a cabo fusiones con empresas de mayor, igual o menor tamaño?

¿Con qué objetivo?

¿Tienen contemplado llevar a cabo alianzas estratégicas?

¿Con qué objetivo?

¿Considera que las megatiendas y pequeñas cadenas de abarrotes, así como las tienditas de la esquina, son una amenaza para su empresa?

¿Por qué?

¿Qué puede decirme acerca de la compra de abarrotes desde el hogar?

¿Tienen alguna estrategia al respecto?

CADENAS PEQUEÑAS

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las cadenas pequeñas de abarrotes?

¿Cuáles serían los factores clave de éxito dentro de su segmento de mercado?

Internos

Externos

¿Después?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las megatiendas?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las grandes cadenas de abarrotes?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las tiendas de la esquina?

¿Qué papel juega la tecnología de información en las operaciones internas de su organización?

¿Qué papel juega la tecnología de información en su organización con respecto a sus clientes y a otras organizaciones con las cuales tienen una relación de negocios?

¿Tienen contemplado el adquirir empresas de mayor, igual o menor tamaño?

¿Con qué objetivo?

¿Tienen contemplado llevar a cabo fusiones con empresas de mayor, igual o menor tamaño?

¿Con qué objetivo?

¿Tienen contemplado llevar a cabo alianzas estratégicas?

¿Con qué objetivo?

¿Considera que las megatiendas y las grandes cadenas de abarrotes, así como las tienditas de la esquina, son una amenaza para su empresa?

¿Por qué?

¿Qué puede decirme acerca de la compra de abarrotes desde el hogar?

¿Tienen alguna estrategia al respecto?

TIENDITAS DE LA ESQUINA

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las tiendas de la esquina?

¿Cuáles serían los factores clave de éxito dentro de su segmento de mercado?

Internos

Externos

¿Después?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las megatiendas?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las grandes cadenas de abarrotes?

¿Cuál es su visión, dentro de 3 a 5 años, sobre las cadenas pequeñas de abarrotes?

¿Qué papel juega la tecnología de información en las operaciones internas de su organización?

¿Qué papel juega la tecnología de información en su organización con respecto a sus clientes y a otras organizaciones con las cuales tienen una relación de negocios?

¿Tienen contemplado el adquirir empresas de mayor, igual o menor tamaño?

¿Con qué objetivo?

¿Tienen contemplado llevar a cabo fusiones con empresas de mayor, igual o menor tamaño?

¿Con qué objetivo?

¿Tienen contemplado llevar a cabo alianzas estratégicas?

¿Con qué objetivo?

¿Considera que las megatiendas y las grandes y pequeñas cadenas de abarrotes son una amenaza para su empresa?

¿Por qué?

¿Qué puede decirme acerca de la compra de abarrotes desde el hogar?

¿Tienen alguna estrategia al respecto?

CLIENTES

¿En dónde realiza la compra de abarrotes?

Tienda de la esquina	Autoservicio	Tiendas Grandes	Megatiendas
----------------------	--------------	-----------------	-------------

¿Con qué frecuencia hace sus compras de abarrotes?

Tienda de la esquina	Autoservicio	Tiendas Grandes	Megatiendas
----------------------	--------------	-----------------	-------------

¿En qué volumen hace sus compras de abarrotes?

Tienda de la esquina	Autoservicio	Tiendas Grandes	Megatiendas
----------------------	--------------	-----------------	-------------

Cuando compra en la tienda de la esquina ¿Qué es lo que compra? ¿Por qué lo hace? ¿Por qué no?

Cuando compra en autoservicio ¿Qué es lo que compra? ¿Por qué lo hace? ¿Por qué no?

Cuando compra en tiendas grandes ¿Qué es lo que compra? ¿Por qué lo hace? ¿Por qué no?

Cuando compra en megatiendas ¿Qué es lo que compra? ¿Por qué lo hace? ¿Por qué no?

¿Hay algo que le desagrade de las tiendas de la esquina?

¿Hay algo que le desagrade de las tiendas de autoservicio?

¿Hay algo que le desagrade de las grandes tiendas?

¿Hay algo que le desagrade de las megatiendas?

¿Cuando va de compras, cuáles son las cosas más importantes que espera encontrar y/o recibir?

Si alguna tienda le ofreciera compras desde el hogar, ¿Cuáles son las cosas más importantes que esperaría?

Preguntas Personales

Sexo

Edad

Posición Socioeconómica

A que se dedica

Estado Civil

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andersen Consulting Center for Strategic Technology Research (CSTaR), "Andersen Consulting's agents-based research projects", <http://bf.cstar.ac.com/bf/>, Septiembre 1998.

ANDREWS, Whit, "Shopping Agents: Promising Tool or Fad?", <http://www.internetworld.com/print/1997/10/13/markcomm/19971013-agents.html>, Octubre 1998.

Anónimo, "Back to basics", <http://biblioteca.itesm.mx>, Febrero 1999.

Anónimo, "Sales Automation Critical Success Factors", <http://sfacoach.com/sf00002.htm>, Marzo 1999.

Buddweb The Future Of Retail And Homeshopping, "DIGITAL RETAIL: THE FUTURE OF RETAIL", http://ourworld.compuserve.com/homepages/budd_margolis/digitalr.htm, Abril 1999.

BURKE, Raymond R., "The Virtual Store: A New Tool For Consumer Research", http://www.hbs.edu/mis/multimedia/link/s_burke.html, Marzo 1999.

Business Times, "E-shopping ready to boom", <http://www.btimes.co.za/96/1103/survey/survey4.htm#top>, Octubre 1998.

BUSS, Dale D., "Food Chain Gets Wired", <http://www.groceryshopping.net/articles.htm>, Marzo 1999.

CEUS, Darío, "CORPORATIVO", Periodico Público, Año II, Número 493, Enero 18 de 1999.

City of Bits WWW Team, "Department Stores / Electronic Shopping Malls", <http://biblioteca.itesm.mx>, Enero 1999.

GADENNE, David, "Critical success factors for small business: An inter-industry comparison", <http://biblioteca.itesm.mx>, Enero 1999.

GARDYASZ, Joe, "Grocer bananas about business", <http://www.ndonline.com/TribWebPage/nov1997/1149765026.html>, Marzo 1999.

GRANERED, Erik, "WWW User Profiles by Geographic Region", http://www.cc.gatech.edu/gvu/user_surveys/europe/egworld.html, Noviembre 1998.

GRAY, Madison J., "Grocer sees national chains as a threat to his business", <http://detnews.com/1998/detroit/9810/06/09300112.htm>, Enero 1999.

HANCE, Olivier. Leyes y Negocios en Internet, Traductor: Yazmin Juárez Parra, McGraw Hill, 1ra. Edición, México, 1996.

HARMON, Roy L. Reinventing The Business, The Free Press, 1ra. Edición, United States of America, 1996.

HARVEY, Elana, "Small Grocery Carves Its Niche", http://chat.amarillonet.com/stories/072198/bus_grocery.shtml, Enero 1999.

HENDRICKSON, Susan Smith, "Like it or not, startups are a family venture", <http://www.amcity.com/sanfrancisco/stories/092898/smallb1.html>, Febrero 1999.

HENNESSY, Terry, "Traditional wisdom", <http://biblioteca.itesm.mx>, Febrero 1999.

HOLLINGER, Peggy, "On-line shopping boom expected in next 10 years", <http://www.detnews.com/1998/cyberia/9802/02/02020014.htm>, Octubre 1998.

J.C. Williams Group Ltd., "The Future, It's Already Here", <http://www.nrf.com/services/info/indep/mis.htm>, Febrero 1999.

JONES, B., "Why we might shop at home", <http://www.duke.edu/~bjones/lit/iiiwhy.html>, Octubre 1998.

KNESTOUT, Brian P., "Kroger: A big fish gets much bigger",
<http://biblioteca.itesm.mx>, Febrero 1999.

LIDSKY, David, "Buy it on the Web", http://www.zdnet.com/pcmag/features/e-comm_sites98/intro.html, Noviembre 1998.

LUFTMAN, Jerry N. Competing in the information Age, Oxford University Press, 1ra. Edición, United States of America, 1996.

Manitoba Industry, Trade and Tourism, "Small Business Management Systems",
<http://bulwark1.ic.gc.ca/SSG/mi02963e.html>, Febrero 1999.

MANNING, Ric, "Manning the Wires",
<http://boardwatch.internet.com/mag/96/nov/bwm25.html>, Octubre 1998.

Minneapolis Star Tribune, "Buying Food Via the Web",
<http://bulwark1.ic.gc.ca/SSG/mi02963e.html>, Noviembre 1998.

PESCOVITZ, David, "The Future of Electronic Shopping",
<http://www.wired.com/wired/4.01/departments/reality.check.html>, Octubre 1998.

Progressive Grocer's GroceryNetwork, "Store Definitions",
<http://www.progressivegrocer.com/industry.htm>, Febrero 1999.

Progressive Grocer's GroceryNetwork, "Welcome To The Logistics Museum",
<http://www.progressivegrocer.com/industry.htm>, Febrero 1999.

REDINBAUGH, Larry D. Retailing Management, Mc Graw-Hill, 1ra. Edición, United States of America, 1976.

ROSE, Michael, "Is Northwest grocery scene ripe for consolidation?",
<http://www.amcity.com/portland/stories/071596/story6.html>, Julio 1998.

ROY-FOSTER, Jo Anne, "Warehouse Club Stores in Canada and the United States", <http://foodnet.fic.ca/trends/visions/vol4n2b.html>, Marzo 1999.

CONDON, George H., "Grocery Industry - Savvy Saplywyji",
http://www.mhbizlink.com/Content/grocer/1997/05-97/f01_features.html, Febrero
1999.

COOK, David; Deborah Sellers, Inicie su Negocio en Web, Traductor: Jorge
Alberto Velázquez Arellano, Prentice-Hall Hispanoamericana, 2da. Edición,
México, 1997.

CRONIN, Mary J. The Internet Strategy Hanbook, Harvard Business School Press,
1ra. Edición, United States of America, 1996.

CYR, Diane, "Growing Pains",
http://www.demographics.com/publications/MT/96_mt/9601_mt/mt414.htm,
Septiembre 1998.

DERTOUZOS, Michael. What Will Be, HarperSanFrancisco, 1ra. Edición, United
States of America, 1998.

ELDER, Laura, "Independent grocers find growth despite gargantuan competition",
<http://www.amcity.com/houston/stories/020298/newscolumn4.html>, Enero 1999.

EMERY, Vince. How to Grow your Business on the Internet, 1ra. Edición, Coriolis
Group Books, United States of America, 1996.

Ernst & Young, "Retail IT is on a Roll",
<http://www.ey.com/industry/consumer/retailit/default.asp>, Febrero 1999.

Food Distributors International (FDI), "Strategic Options for Wholesalers,
Independents to Consider", <http://www.fdi.aa.psiweb.com/media/strat2005.htm>,
Enero 1999.

FURGER, Roberta, "Is Shopping on the Internet Worth It Yet?",
<http://www.pcworld.com/workstyles/athome/articles/sep96/1409p246.html>,
Noviembre 1998.

SCHWARTZ, Evan I., "The Progressive Grocer",
http://www.wired.com/wired/archive/5.09/grocer_pr.html, Noviembre 1998.

SEMINERIO, Maria, "One in three experienced surfers find online shopping difficult",
http://www.zdnet.com/zdnn/stories/zdnn_smgraph_display/0,4436,2143406,00.htm
], Octubre 1998.

TAPTICH, Brian E., "OPPORTUNITY WALKS: Aspiring Web retailers may have missed their chance", <http://www.herring.com/mag/issue51/walks.html>, Septiembre 1998.

TEEGARDIN, Carol, "Analysts say Kmart talking to grocers",
<http://www.freepress.com/business/qkmart28.htm>, Marzo 1999.

The Industry Standar, "Grocery Shopping Online",
http://www.idg.net/idg_frames/english/content.cgi?vc=docid_9-69512.html,
Septiembre 1998.

VASSOS, Tom. Estrategias de Mercadotecnia en Internet, Traductor: Jorge Luis Blanco y Correo Magallanes, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1ra. Edición, México, 1996.

