

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION**



**ANALISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA UNA
TIENDA DE CONVENIENCIA, EN BASE A UN
ESTUDIO DE MERCADO**

POR

MARTIN ALBERTO LEAL PLATA

Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
con Especialidad en Mercadotecnia

OCTUBRE 1995

TM

HF546

.5

L4

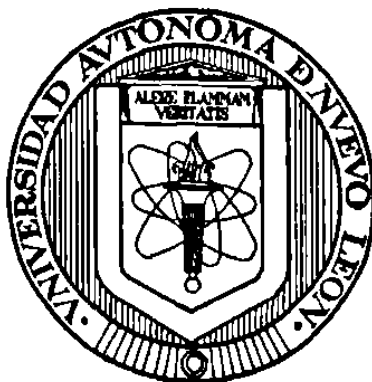
c.1



1080071234

TN-LØ1
EJ. 7

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



**ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA UNA TIENDA DE
CONVENIENCIA, EN BASE A UN ESTUDIO DE MERCADO**

Por

MARTÍN ALBERTO LEAL PLATA

**Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS con
especialidad en Mercadotecnia**

Octubre, 1995

TM

HFS469

. 5

L4

TN-LØL
EU. 7



FONDO
TESIS

+1234

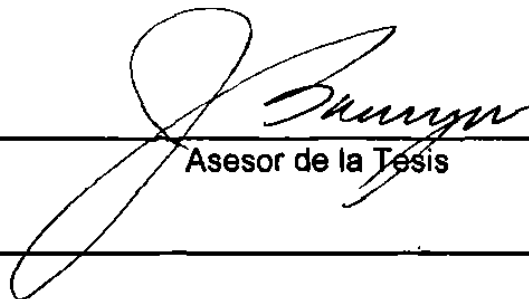


FONDO


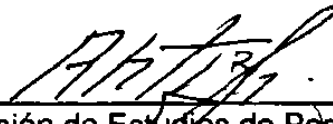
TESIS MAESTRIA

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA UNA TIENDA DE
CONVENIENCIA, EN BASE A UN ESTUDIO DE MERCADO**

Aprobación de la Tesis:


Asesor de la Tesis


Alfredo Matar Assad

 
Jefe de la División de Estudios de Postgrado o
Secretario de Postgrado o
Subdirector de Estudios de Postgrado



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Lic. Ernesto Guerra García por el apoyo brindado durante el desarrollo de mi tesis. Así como a los M.A.E José Barragán Codina, Armando Ortiz Guzman y Alfredo Matar Assad por formar parte del Comité, por sus valiosas sugerencias e interés, en la revisión del trabajo.

Al Lic. Cesar Rangel Guzman Secretario de Posgrado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración por su colaboración y apoyo durante mis estudios de Maestría.

A la Secretaria de Relaciones Exteriores de los Estados Unidos Mexicanos por brindarme el apoyo económico y darme la oportunidad de conocer de su cultura y costumbres.

DEDICATORIA

De una manera muy especial dedico el presente trabajo a Dios y a toda mi familia especialmente a mis padres Jorge Alberto Leal Sandoval y María Haydee Plata de Leal y mis hermanos Jorge Alberto Leal Plata y Carol Wendy Leal Plata por brindarme su apoyo moral e incondicional en el cumplimiento de mis metas de toda la vida. De igual forma deseo manifestar mi profunda gratitud y dedicar el mismo a la Srta. Patricia Celina Pérez González por estar cerca de mi y darme todo su apoyo y compañía inmejorablemente, así como a la Señora Margarita Ramos Viuda de Vela y familia y, mis amigos Martín Aguilar, Krist Nuñez, Roberto Herrera, Javier Reyes, Reynaldo Osorio y otros que no aparecen en la lista, pero que saben que están incluidos con singular afecto.

ABSTRACT

Los objetivos y metas del presente estudio fueron:

- A. Obtener análisis de los factores más relevantes que tienen que ver con la situación actual que enfrenta la tienda de conveniencia, en base a un estudio de mercado.
- B. Diseño de estrategias en relación a la clientela potencial existente en la zona que provoquen un estímulo de compra deseado.
- C. Determinar niveles de aceptación y de servicio conforme a la satisfacción que se pretende ofrecer a los prospectos.
- D. Determinar qué acciones se deberán seguir, entre publicidad, aumentar calidad en el servicio, invertir en sistema computacional avanzado, etc.

El estudio se baso principalmente en ciertos análisis de mercado, los cuales se consideraron suficientes para generar alternativas y dar respuestas a los supuestos y la hipótesis planteada. En vista de que el estudio se derivó de una situación real en la cual se contrato un servicio de asesoría (efectos de discreción), el nombre de la organización se omitió del presente.

En la actualidad ningún negocio puede realizarse sin hacer un estudio concienzudo y una identificación propia de las áreas de oportunidad que se ofrecen. Es por lo anterior que se investigaron variables del mercado, como ser: competencia, precios, aspectos socioeconómicos, servicio y de recurso humano obteniendo resultados satisfactorios y de vital importancia para la

tienda en estudio.

Para una mejor comprensión e entendimiento, las conclusiones se dan a conocer tanto a nivel de la organización de forma general, como específicamente de la tienda basados en las 4p's de la mezcla de mercadotecnia. Entre algunas se mencionan: elaboración de organigrama que defina niveles de responsabilidad y de autoridad, establecer procesos de comunicación formal, existencia de políticas de apertura y cierre de tiendas (indicadores establecidos) así como políticas de contratación, clasificación y cuantificación de la clientela, manejo de indicadores socioeconómicos, monitoreo de precios en la zona, mejorar los sistemas de información con el uso de estadísticas, el uso y manejo de mercadotecnia (publicidad y promoción) y capacitación al personal en servicio al cliente.

Para finalizar menciono que el hecho de levantar estudios que nos hable sobre aspectos socioeconómicos, competencia, mercado y otros relevantes, nos facilitara la labor en cuanto al diseño de las estrategias o el plan de acción a seguir. Claro todo una planeación e implementación de estrategias genera un costo, pero que en esta ocasión se revertiría en mayores beneficios si se aplica en congruencia con deseos y expectativas del consumidor y, las metas globales de la organización.

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

	Página
I. Perfil de los principales establecimientos de conveniencia del País en 1992.	26
II. Canales de distribución.	31
III. Insumos claves controlables en la actividad minorista.	34
IV. Población por AGEB según el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática.	51
V. Clasificación y cuantificación de clientes (tabla)	55
Clasificación y cuantificación de clientes (figura)	56
VI. Asistencia de clientes o visitas.	57
VII. Compra de mandado diario.	59
VIII. Gasto aproximado en el mandado diario en nuevos pesos.	60
IX. Gasto promedio diario semanal en relación a la frecuencia de visitas promedio a la tienda.	61
X. Compra para reuniones y fiestas de botanas, refrescos, cervezas y otros.	62
XI. Frecuencia de visita a la tienda.	63
XII. Frecuencia de visita a la tienda en estudio	64
XIII. Calificación del servicio que brinda la tienda en estudio, específicamente a las personas que la frecuentan.	65

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
Agradecimientos	iii
Dedicatoria	iv
Abstract	v
Lista de tablas y Figuras	vii
INTRODUCCIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 <i>Objetivo y metas de la investigación</i>	17
1.3 Formulaciòn de hipótesis	18
1.4 Supuestos de la empresa	18
1.5 Importancia del estudio	19
1.6 Limitaciones del estudio	20
1.7 Glosario de términos	21
CAPITULO I	
ANTECEDENTES HISTÓRICOS	
1.1 Conceptos y evolución	22
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LOS INTERMEDIARIOS DETALLISTAS	
2.1 Mercado al detalle	30
2.2 Planteamiento estratégico del negocio	33
2.3 Sistemas de información y de inteligencia de un detallista	35

2.4 Plan de comercialización y desempeño de las cuatro herramientas de participación (4p's).	36
--	----

2.5 Marco financiero y estándares de operación en México	37
--	----

2.6 Panorama tecnológico	39
--------------------------	----

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN COMERCIAL Y DE CAMPO

3.1 Objetivos de la investigación	42
-----------------------------------	----

3.2 Características de operación de competidores	42
--	----

3.2.1 Cadena " Oxxo "	42
-----------------------	----

3.2.2 Cadena Super-7	42
----------------------	----

3.2.3 Cadena Circulo K	44
------------------------	----

3.2.4 Cadena Isi Chateau	45
--------------------------	----

3.2.5 Cadena Corner Store	45
---------------------------	----

3.2.6 Franquicias	46
-------------------	----

3.2.7 Características del sistema de alianza o asociación	49
---	----

estratégica

CAPITULO IV

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN

ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA

4.1 Diseño del programa de actividades de mercadotecnia	50
---	----

4.2 Demanda del mercado	50
-------------------------	----

4.3 Diagnóstico en mercadotecnia	50
----------------------------------	----

4.4 Recopilación y tabulación	50
-------------------------------	----

4.5 Levantamiento de encuestas	51
--------------------------------	----

4.6 Procesamiento de la información	52
4.7 Análisis de la información	52
4.8 Formulación de la estrategias comerciales	53
CAPITULO V	
PROYECCIÓN DE RESULTADOS: Programa analítico para cada herramienta de participación	54
CAPITULO VI	
PLANTEAMIENTO y CONTROL DE ESTRATEGIAS (Plaza, precio, promoción, producto) Y, RECOMENDACIONES PARA SU IMPLANTACIÓN	68
CAPITULO VII	
CONCLUSIONES	74
CAPITULO VIII	
BIBLIOGRAFÍA	76

INTRODUCCION

El concepto de tiendas de conveniencia ha sufrido cambios debido a la constante y dinámica modernización del mercadeo, tratando de mejorar los niveles de satisfacción y de servicio acorde a las necesidades del cliente y las exigencias del mercado actual. Este concepto en si es diferente al de tiendas de autoservicio y vienen a substituir a la antigua tienda de "esquina", con respecto a la imagen, servicio y distribución. Son tiendas mas profesionalizadas y menos personalizadas denominándoseles también tiendas de emergencia, ya que la mercancía o el producto pueden requerirse en un momento dado.

En la actualidad los bienes conveniencia se refieren a los bienes de consumo que el cliente usualmente compra con frecuencia, inmediatamente y con el mínimo esfuerzo. Algunos también lo llaman " bienes de compra rápida ". La conveniencia o comodidad puede estar representada en términos de cercanía a la casa del comprador, fácil acceso a algún medio de transporte, proximidad a lugares donde la gente va durante el día y la noche.

Es de hacer notar que el tópico de la mercadotecnia ha venido evolucionando desde sus comienzos con la sencilla actividad de distribución y venta, hasta una filosofía moderna relacionando en forma mas dinámica el negocio con sus mercados prospectos. Es por lo anterior que en la actualidad se requiere de algunos instrumentos o herramientas básicas para poder

desarrollar labores en el amplio campo de las ventas. Las grandes cadenas de conveniencia como Super 7, Circulo K y Oxxo entre otras ofrecen lo necesario (comida lista para calentar, artículos para el hogar, etc.), lo urgente (medicamentos y refrescos), las 24 horas del día, a precios accesibles, aunque no tan bajos como los de la mayoría de supermercados.

Hoy en día, las tiendas de conveniencia modernas ofrecen una amplia variedad de productos y de servicios, el cual es un reflejo del tipo de vida de los años actuales: comestibles, salud y belleza, revistas, cintas de vídeo, comida rápida, cajeros de banco y autopartes para nombrar algunos. Aunque un clima económico da mayores retos considerables a la industria. Problemas relacionados al alto costo de operación (seguros, inventarios mínimos, trabajos), regulaciones de potencial ambiental, presiones de grupos de consumidores relacionados a bebidas alcohólicas, revistas adultas y agresividad competitiva, hace mas importante reexaminar los conceptos y estrategias de las tiendas de conveniencia.

Con el presente estudio se pretende obtener análisis de los factores mas relevantes que tienen que ver con la situación actual que enfrenta una tienda de conveniencia en base a estudios de mercado para generar estrategias con la finalidad de que provoquen estímulos de compra acorde a las necesidades de la clientela potencial de la zona ; así como también determinar niveles de aceptación y de servicio a los mismos y, las acciones que se deban seguir

entre publicidad, aumentar calidad en el servicio, invertir en un sistema computacional avanzado.

1. Planteamiento del problema

La cadena de tienda de conveniencia en donde se realizó el presente trabajo nace en el año de 1994, comenzando operaciones con 10 establecimientos sin realizar ningún estudio previo de mercado que les indicará el lugar mas idóneo conforme a las características del mercado existente o potencial. Los dueños ubicaron cada una de las tiendas al azar, existiendo la creencia de que habría un buen mercado para el objetivo: El "Mandado diario " Pretendían arrancar una tienda de conveniencia aprovechando la estructura organizacional de la familia: bienes y raíces, distribución de gas y otra empresa de rodamiento en frío. En otras palabras el corporativo fue la base de la tienda.

Ellos pensaron que el hecho de tener la base administrativa de los negocios podía servirles para iniciar este proyecto de la apertura de las tiendas de conveniencia, ejerciendo control de la siguiente actividades, como se describe a continuación:

- a. El negocio de bienes y raíces, pudiera hacer adquirir los locales a precio relativamente mas bajos.
- b. Recursos humanos de la distribución de gas controla el aspecto de personal de la tienda de conveniencia y todo el corporativo siendo sus funciones específicas contratación y nómina, sin llevar ningún procedimiento administrativo confiable. Es de aclarar que el corporativo carece de un

organigrama que dicte la clasificación de puestos y líneas de autoridad y responsabilidad.

c. El sistema administrativo sirve a todas las empresas.

d. La organización se encuentra dividida en dos componentes: recursos humanos y contraloría.

Debido a diferentes problemas administrativos y de manejo de las tiendas provocados por la situación que se explicó anteriormente, los supuestos formulados los cuales no habían sido probados (riesgo), y la carencia de un esquema o modelo de mercadeo con respecto a la situación que enfrenta en relación a su entorno, surge la necesidad de los dueños de solicitar asistencia técnica externa debido a la falta de definición de estrategias contratándose un despacho de consultoría externa para analizar la situación y plantear las estrategias adecuadas de acción a corto plazo, para que se realicen estudios específicos de mercado y por otro lado la instalación de un sistema computacional que le genere la información necesaria para la toma de decisiones y, de esa forma mejorar el sistema administrativo.

Las alternativas que se vislumbraban eran:

1. Despedir al encargado de la tienda por supuesta incapacidad en el puesto.
2. Invertir en sistemas computacionales para mejorar el servicio.
3. Desarrollar un programa de capacitación para mejorar el servicio y dar un toque distintivo.
4. Invertir en publicidad, aunque no se sabía de que tipo y cómo.

5. Establecer políticas de cierre de tiendas.

6. Entre otras.

Entre los problemas internos que se dan en la organización se mencionan:

1. Los precios son dictados por el Director General sin tomar en cuenta el mercado dando origen a que ciertos precios se salgan de la competencia provocando la pérdida de clientes.

2. Falta de un organigrama, misión, valores y filosofía general generándose una descoordinación a nivel de comunicación, responsabilidades y autoridad dentro del negocio.

3. La filosofía de compras es en base a la oferta y no en la necesidad lo que ocasiona tener productos demás o sin movimiento.

4. La contratación de personal, pago, etc.. venía desde el corporativo sin existir políticas manejo de recursos humanos. El encargado contrata gente para los negocios de los dueños sin estipular que tipo de persona es idónea para el puesto.

5. El Director General buscaba obtener ganancias vía retardo a proveedores lo que ocasionó que muchos productos bien aceptados por el mercado dejarán de existir dentro de la tienda (pérdida en ventas e imagen del negocio) y la posible ganancia a causa del retardo es mínima.

6. Desconocimiento de la elasticidad del mercado.

7. Los sistemas no daban la información óptima y adecuada para la toma de decisiones (falta de estadística) ejemplo: venta de productos diarios, mermas, proveedores, etc.

8. El poder de decisión esta altamente centralizado, se toman decisiones generales para todas las tiendas sin tomar en cuenta los segmentos del mercado.

9. No existe Departamento de mercadotecnia en la organización.

2. Objetivo y metas de la investigación

A. Obtener análisis de los factores más relevantes que tienen que ver con la situación actual que enfrenta la tienda de conveniencia, en base a un estudio de mercado.

B. Diseño de estrategias en relación a la clientela potencial existente en la zona que provoquen un estímulo de compra deseado.

C. Determinar niveles de aceptación y de servicio conforme a la satisfacción que se pretende ofrecer a los prospectos.

D. Determinar qué acciones se deberán seguir, entre publicidad, aumentar calidad en el servicio, invertir en sistema computacional avanzado.

3. Formulación de hipótesis

Los objetivos del estudio buscan analizar y diseñar estrategias que generen un estímulo de compra basados en las cuatro variables de la mezcla de mercadotecnia. En virtud de que los mercados son complejos, es vital formular la siguiente hipótesis:

“A un estímulo en mercadotecnia le corresponde una reacción del consumidor y por consecuencia una acción”

Según Philip Kotler un vendedor necesita darse cuenta de lo que los compradores en realidad buscan en sus compras de productos y servicios.

4. Supuestos de la empresa

Debido a la naturaleza compleja de los problemas que se presentan en la organización, los supuestos del estudio son las siguientes:

- 1.- En cuestión de imagen de la tienda se piensa que el 50 por ciento de las personas tienen gustos o preferencias por super-7.
- 2.- La distribución del poder de compra es equitativa entre los puntos de venta.
- 3.- El gasto promedio diario que se hace cuando se visita una tienda de conveniencia es de 15 nuevos pesos.
- 4.- La mayor parte de los refrescos y botanas se compran en Super-7 y Oxxo.
- 5.- La frecuencia con que se visita una tienda es diariamente.
- 6.- El 50 por ciento de los clientes visita la tienda de conveniencia en estudio.
- 7.- El servicio que brinda la tienda de conveniencia es regular.

8.- La clientela es formada en su mayoría por mujeres mayores de 19 años y mujeres con niños.

9.- La estrategia de precios es dictada por el Director General.

10.- La filosofía de compras es en base a la oferta.

11.- La contratación puede llevarse acabo sin necesidad de tener un departamento especializado.

Además existen una serie de elementos que se consideran en la investigación ya que, surgen de la necesidad de la organización, por la problemática y los objetivos planteados del estudio, como ser:

- La estrategia de precios.
- La filosofía de compras.
- La contratación de personal.
- Los sistemas de información.
- Las labores de mercadotecnia (publicidad, promoción, etc.).

5. Importancia del estudio

En la época actual ningún negocio puede llevarse a cabo sin hacer un estudio concienzudo y una identificación clara de las áreas de oportunidad que se ofrecen en el mercado. La necesidad de explorar el mercado, conocer sus preferencias, gustos, competencia y otros, se convierten en elementos importantes para predecir el éxito o fracaso del mismo.

La investigación y estudio del mercado que se quiere atacar nos da las herramientas necesarias para emprender su apertura. En esta ocasión el

negocio lleva un tiempo corto de apertura en el mercado y solamente se estudian algunos aspectos esperándose que surjan estrategias que apoyen permanentemente las actividades que hay que retomar por parte de la organización.

Este tipo de estudios es recomendable que se lleve un seguimiento continuo donde constantemente se dicten estrategias y se busquen nuevas áreas de oportunidad como se mencionaba anteriormente y así se enfrente con mayor solidez la competencia y, las exigencias en calidad / servicio al cliente siendo la meta primordial de cualquier negocio que busca satisfacer sus necesidades.

6. Limitaciones del estudio

La complejidad y naturaleza de los problemas planteados no permite que todos se traten de manera amplia y profunda. Se intenta corroborar ciertos supuestos que tienen que ver con factores, como: aceptación, servicio, cuantificación de clientes, estímulos de compra, publicidad, etc. Así como las necesidades primordiales del negocio en estos momentos.

Además la organización tiene varios giros existiendo un corporativo que sirvió de base para el desarrollo de la tienda. Esta característica no permitió que se profundizara en otros que tienen consecuencias importantes en el manejo de la misma.

En vista de que el estudio se deriva de una situación real en la cual se contrato un servicio y para efectos de discreción e información de carácter

confidencial el nombre de la organización se omite, únicamente mostrando la información suficiente en la investigación y que pueda servir de base para estudios posteriores, casos de estudio en instituciones educativas y especialmente para el diseño de estrategias de la tienda.

7. Glosario de términos

Para facilitar la comprensión del estudio se ofrece una definición por término para el lector que no posee un conocimiento profundo de la misma.

Bienes de conveniencia.- Bienes de consumo que el cliente usualmente compra, inmediatamente y con el mínimo esfuerzo.

Conveniencia.- Comodidad representada en términos de cercanía a la casa del comprador, fácil acceso a algún medio de transporte, proximidad a lugares donde la gente va durante el día o la noche.

Prospección.- Búsqueda, clasificación y cuantificación de clientes.

Hipótesis.- Es la respuesta tentativa que se supone al problema de investigación.

Objetivos.- Son las contribuciones que el autor pretende derivar de su estudio.

Muestra.- Una parte de la población que contiene teóricamente la mismas características que se desea estudiar en aquellas.

Franquicia.- Es un contrato en el cual la empresa otorga la facultad de operar el negocio utilizando el nombre, logotipo y características de la tienda.

Tiendita o mercadito.- Tiendas tradicionales de abarrotes.

Mandado diario.- Poder de compra del consumidor.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1 Conceptos y evolución

La evolución de las tiendas de conveniencia ha tenido cambios paralelos empezando a principios de 1920 cuando la compañía Soutland de hielo en los Estados Unidos adiciona unas cuantas provisiones (sal, productos de tabaco y jabón) a sus bodegas de hielo. La idea solía ser bastante conveniente para los clientes y paso de ser un negocio de temporada a una operación de año completo.³

Durante los años 30' las tiendas de conveniencia crecieron lentamente con la adición al desarrollo de las tiendas de conveniencia en la compañía Soutland. También emergieron otro tipo de tiendas: tiendas pequeñas, tiendas de conveniencia móviles y mercados de autoservicio. Las tiendas de hielo prosperaron con la inclusión de cerveza en hielo después de la ley de prohibición en 1930. Ante la llegada de la refrigeración a finales de los 30' permitió que productos como la mantequilla, huevos, leche, nieves pudieran ser adicionados.³

La era de los 40' fue un período de cambio social en América provocado por la segunda guerra mundial. Después de la guerra, préstamos a bajos intereses permitieron a veteranos construir nuevas casas en los suburbios. Surgieron muchas tiendas de vecindad para servir la necesidades prioritarias. La cadena de tiendas de conveniencia Super-7 se expandieron y adicionaron

nuevos productos: vegetales frescos, comida congelada y, productos de salud y belleza.³

Los 50' el crecimiento de las tiendas fue mucho mayor por la Ley Federal de Caminos de 1955 en los Estados Unidos, el cual financió la construcción de carreteras o autopistas. Muchas de tiendas de conveniencia que ahora son famosas, se formaron durante este período adicionando un gran número de servicios que ofrecer a la comunidad.³

En los 60' fue la verdadera era de las tiendas de conveniencia americanas provocado por dos factores: crecimiento de niños y que el 70 por ciento del crecimiento de la población americana ocurrió en los suburbios. En 1961 se formó la Asociación Nacional de Tiendas de Conveniencia por la Asociación de Comercio en los Estados Unidos. En ese tiempo la industria presumía de 3,600 tiendas. La primera tienda de conveniencia de 24 horas fue abierta en las Vegas en 1963 y después otras fueron surgiendo rápidamente. Al final de la década 16,000 tiendas de conveniencia contabilizaban 3.5 billones de dólares en ventas.³

En los 70' las tiendas de conveniencia adicionaron autoservicio en las bombas de gasolina incrementando ganancias en 7 billones de dólares en solamente un año. Se movieron al exterior y a localidades internacionales, como: Canadá, México, Australia, Japón, Francia y otros. Para 1979 las tiendas de conveniencia sumaba a 35,000 tiendas nacionales e internacionales.³

Los 80' marcaron el inicio de una era de dificultad para las tiendas de conveniencia. Con un incremento de mujeres a la fuerza de trabajo, las necesidades de conveniencia se intensificaron con las familias con doble ingreso y las compras efectuadas a la carrera. Cierta número de factores disminuyeron el crecimiento: recesión económica, altas tasas de interés, precios de gasolina, requerimientos pesados de capital inicial, saturación de mercados urbanos, costos altos de renta y la introducción de nuevos formatos de tiendas (superbodegas, tiendas de Gourmet, hipermart).³

El crecimiento fue obtenido primeramente por Adquisiciones/Uniones Corporativas y la apertura de tiendas en mercados rurales. La Atención Industrial se movió a mejorar operaciones, márgenes y control de costo a través de mejores programas de mercadotecnia y automatización del menudeo.

En 1986 la Industria había crecido a mas de 61,000 mil tiendas con 50 billones de dólares en ventas con 60 millones de consumidores al día, con una transacción de 2 dólares excluyendo gasolina aportando estas tiendas 1/5 sobre las ventas de gasolina en los Estados Unidos.³

Por lo anterior se dice que el concepto de tiendas de conveniencia inicia en Estados Unidos en 1930, el cual se ha ido adecuando a las necesidades del consumidor y de la sociedad en general. Muchos autores definen el término conveniencia en dos palabras ubicación y horario pero a medida evoluciona el mismo se le suman otros factores que elevan más aun su significado, como ser: acceso, visibilidad, segmentación de mercado, servicio, tiempo, proveedores y

otros.⁹ Se define como una institución de venta al detalle que se concentra en abarrotes y artículos no alimenticios de conveniencia, tiene precios mas altos que la mayor parte de las demás tiendas de abarrotes y ofrece servicios a los consumidores.² En muchas se puede encontrar también gasolina, comidas rápidas y servicios selectos.

Hasta cierto grado, las tiendas de conveniencia compiten tanto con los supermercados como con los restaurantes de comidas rápidas. Aunque su gama de productos son limitados por ser tiendas pequeñas, tiene la capacidad de estar en cualquier colonia de la ciudad, lo cual pone en serios aprietos a las tradicionales tiendas de abarrotes.² Su principal ventaja en comparación con estas últimas, es la de permanecer abiertas las 24 hora teniendo la comodidad el consumidor de poder adquirir algo urgente a altas horas de la noche. El fenómeno de las tiendas de conveniencia tienen sus problemas en las ciudades grandes donde dueños y clientes temen por la frecuencia de asaltos.

Según datos del Instituto Estadounidense de Comercialización de Alimentos (Food Marketing Institute), la mayoría de los compradores mexicanos viven a 11 minutos, promedio de una tienda de autoservicio viajando en automóvil, mientras que invierten menos de 5 minutos en llegar caminando a la tienda de la esquina. El mexicano realiza un promedio de 7.7 visitas semanales a su tienda de conveniencia, gastando durante ese lapso un mínimo de N\$ 272, cifra que puede llegar a incrementarse hasta N\$ 100 más cuando el comprador utiliza su auto. El consumidor mexicano es tradicionalmente antojado o

susceptible al antojo, entre los productos que han reportado el mayor número de ventas en las tiendas de conveniencia figuran los dulces y las botanas saladas.⁹

Aunque difícilmente las tiendas de conveniencia pueden reemplazar las grandes tiendas de autoservicio como los preferidos por el público, crean un ambiente de significado que las convierten en sacadores de apuros. Prueba fehaciente del crecimiento de este tipo de tiendas es la gran expansión de establecimientos a largo y ancho del país, como por ejemplo los planes de crecimiento de las grandes cadenas (Oxxo, Super-7, Circulo K, y otros) ya con algún tiempo en el mercado y otras mas recientes que a través de organismos especializados en el levantamiento de tiendas de autoservicio (Omega Enviromental Inc.) llegan a ser muy prometedoras.

En la actualidad Monterrey vive un auge en la apertura de tiendas de conveniencia, como consecuencia de los agresivos programas de expansión de las nuevas cadenas de franquicias, siendo de los factores mas importantes los provocados por el programa de franquicia de Pemex que pretende modernizar las gasolineras permitiendo la instalación de tiendas de conveniencia en los puntos de venta, abriéndose un enorme potencial de crecimiento en este sector, ya que a nivel nacional existen alrededor de 3 mil 600 gasolineras aproximadamente.¹⁰

En Monterrey existen varias cadenas de tiendas de conveniencia: Oxxo que pertenece a Cervecería Cuauhtemoc, Super-7 de Valores Corporativos,

Circulo K del Grupo Protexa, Super Isi, Comer Store, Super100 y otras. Estas empresas han iniciado, cada una por su lado, un programa para operar en el mayor número posible de gasolineras. Es de hacer notar que Monterrey es la ciudad más saturada de tiendas de conveniencia , dado que aquí inicio el concepto en México, de hecho las cadenas mencionadas anteriormente iniciaron labores en esta ciudad.¹¹

Es por lo anterior que la competencia se ha extendido a otras ciudades del Distrito Federal, donde las empresas tienen agresivos planes de apertura de nuevas tiendas. Incluso otras cadenas de tiendas de conveniencia de Estados Unidos buscan socios mexicanos para coinvertir e iniciar operaciones en México, sobre todo en Monterrey. De las tiendas que operan actualmente en la ciudad, Oxxo y Super Isi surgen en México, mientras que Super-7 y Circulo K operan en el país en asociación con inversionista mexicanos.

Según entrevistas realizadas y publicadas en el periódico " El Norte " a directores de las cuatro tiendas de conveniencia en Monterrey señalan los programas de expansión para los próximos años, tal fue el programa de apertura de las tiendas Oxxo en 1993 que contemplaba la apertura de 347 tiendas sumado a las 540 tiendas que tenían instaladas hasta esa fecha. Además con el programa de franquicias de Pemex esperaban abrir 75 tiendas adicionales señalando también la incursión en el exterior, con la apertura de tiendas en Costa Rica y San Salvador.¹⁰

Según datos del último trimestre de 1994 la cadena Super-7 cuenta con 135 tiendas en Monterrey y 66 en México para un total de 201 tiendas realizando programas de modernización en las sucursales y un cambio de imagen, adaptando el nombre de 7-Eleven en todas las sucursales.¹² Circulo K en 1993 esperaba abrir 94 y si llegaban a un acuerdo con un grupo de expendedores de gasolina en el Distrito Federal la apertura iba a ser de 40 tiendas más. Mientras tanto Super Isi de más reciente apertura contempla mayor crecimiento que en gran medida depende del grado de participación de los inversionistas.¹

TABLA I

**PERFIL DE LOS PRINCIPALES ESTABLECIMIENTOS DE CONVENIENCIA
DEL PAÍS EN 1992.**

Tienda conveniencia	Tipo de operación	Planes de expansión
OXXO	* Operación directa	356 tiendas
	** Franquicias	75 en gasolineras 85 en Centroamerica.
SUPER-7	* Operación directa	30 en Monterrey
CIRCULO	* Operación directa	94 tiendas
K		
SUPER	* Operación directa	16 tiendas
ISI		

** La operación directa por parte de la misma compañía.*

*** La franquicia es un contrato en el cual la empresa otorga la facultad de operar el negocio utilizando el nombre logotipo y características de la tienda.*

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LOS INTERMEDIARIOS

DETALLISTAS

2.1 Mercadeo al detalle

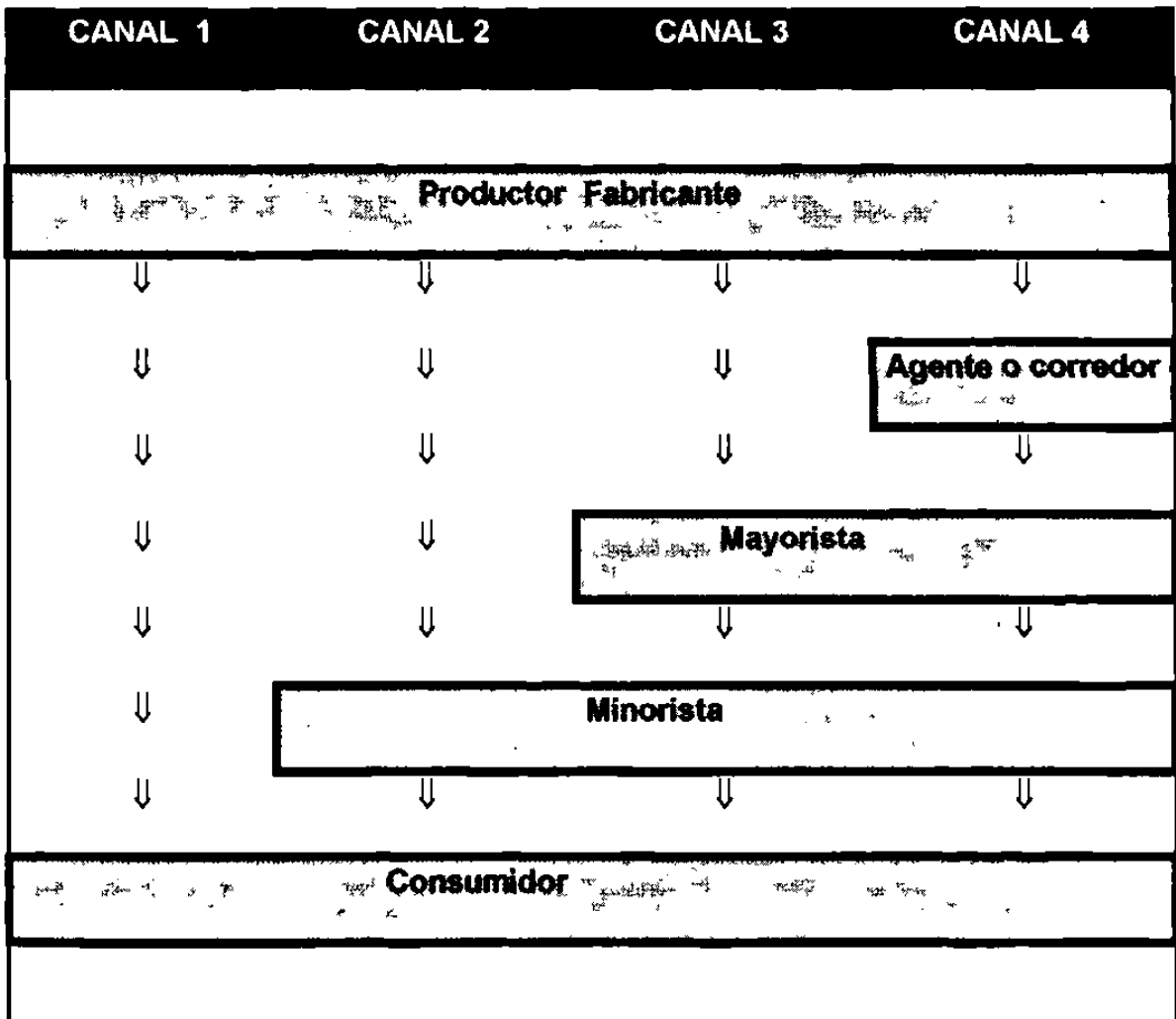
Los cambios en los deseos y necesidades de los clientes demandan respuestas prontas de los comerciantes que compiten, las nuevas y modernas tecnologías se aplican de forma que pueden satisfacer permanentemente los deseos de los consumidores. La venta al por menor opera en un ambiente de productos atractivos y servicios útiles e incluye todas las funciones involucradas en vender (o alquilar) bienes y servicios a usuarios finales, incluyendo hogares individuos, y otros que compran bienes y servicios para consumo final.

La meta de las ventas al por menor es lograr una utilidad al servir las necesidades y deseos que tienen los consumidores de productos y de servicios. Los minoristas con gran éxito seleccionan la clase de clientes a los cuales desean servir y estos consumidores llegan a ser la población meta. Esto último es una idea importante que debe tomarse en cuenta en la actividad de la mercadotecnia minorista y en cualquier otra.

Los canales de distribución son las diferentes rutas por medio de las cuales los bienes pasan, al moverse del productor al consumidor. Las decisiones acerca de que canales usar son las importantes; algunos productos y servicios se venden mejor de una manera, otros de otra.

Los canales de distribución para los bienes de consumo se muestran en la ilustración siguiente.¹

CUADRO II
CANALES DE DISTRIBUCIÓN



La ruta del productor al mayorista, al minorista y al consumidor es la más usada - el tercer canal - para bienes que venden minoristas tales como almacenes departamentales, tiendas de conveniencia, droguerías y ferreterías.

Este canal es probablemente mas económico para el productor, por la menor cantidad de personal de ventas, de crédito y de contabilidad que se requiere.

A continuación se presenta una breve descripción del ciclo del mercadeo minorista donde se especifica cada uno de los elementos que lo componen explicando de forma clara lo que un excelente minorista hace por sus consumidores.¹

1. Identificación de las necesidades y deseos de la población objetivo.

Se especifica las clases de productos y servicios que se desean y requieren, tamaños, formas y el tiempo en que se necesitan.

2. Determinación del precio que se va a cobrar.

Se determina la capacidad que el cliente tiene para pagar lo suficiente para cubrir los costos del minorista mas una utilidad justa.

3. Información de los consumidores acerca de los productos y servicios.

Aquí se clarifica los medios de promoción y comunicación del o los productos que se ofrecen.

4. Entrega de los bienes del productor al consumidor.

Se trata de los medios de transporte que se deberían usar, la forma como se maneja la parte financiera con respecto a los servicios, etc.

5. Asegurarse de que los clientes estén satisfechos.

Se refiere a que si el producto llena las necesidades o deseos del consumidor y a las propuestas o experiencias del consumidor con respecto a los cambios que se deberían hacer.

2.2 Planteamiento estratégico del modelo

En nuestra sociedad cambiante, las necesidades y deseos de los consumidores no permanecen inmutables. Tecnología, estilos de vida y muchos otros factores afectan las necesidades y deseos de los consumidores. La venta al por menor es dinámica y la clave del éxito es flexibilidad y deseo de cambiar con el tiempo.

Es por lo anterior que la investigación y análisis permanente de los mercados debe hacerse por los cambios constantes y repentinos de nuestra sociedad actual. En la clasificación de artículos según análisis de las oportunidades mercadotécnica en base los productos de conveniencia se basan no en las características del producto, sino en los hábitos de compra del consumidor. Esto quiere decir que por lo regular el cliente compra con frecuencia, inmediatamente y con el mínimo esfuerzo en cuanto a comparación y compra (ejemplos: Productos de tabaco, leche, periódicos, pan y otros).

A continuación algunas estrategias generales en el mercadeo minorista que son útiles de acuerdo a los momentos actuales:¹

1. Mayor atención a la selección de mercancías y servicios y una revisión mas frecuente de lo seleccionado para asegurarse de que cumple con los deseos de los clientes. Esta estrategia puede ayudar a detectar y atraer nuevos consumidores.

2. La necesidad de un control de inventario y su respectivo manejo.

3. Hacer las compras mas fáciles al consumidor, consolidando algunas líneas de servicio.

4. Revisar habitualmente las actividades y hábitos de los consumidores, ya sea a través de encuestas u otros medios.

5. Estudiar la asistencia de visita de los clientes para ajustar los horarios del personal (turnos matutinos, vespertinos y nocturnos).

En la actividad minorista los insumos controlables claves en una operación se muestran en la ilustración siguiente.

CUADRO III

INSUMOS CLAVES CONTROLABLES EN LA ACTIVIDAD MINORISTA

INSUMOS CONTROLABLES	PORCENTAJES - OPERACIÓN
Personal	40% a 50% de los gastos operativos
Inventarios	40% a 50% de los activos totales
Instalaciones	5% a 15% de los gastos totales

Como podemos ver en la ilustración anterior los más altos porcentajes son los de las actividades de personal y inventarios, esto quiere decir que son las áreas claves a manejar del negocio en relación a los costos y estrategias a utilizar, sin menospreciar la actividad de instalaciones que representa un porcentaje considerable.

Todo se mide en función de la productividad, se necesita hacer las cosas de una forma diferente , practica y analítica, Por ejemplo el trato con

proveedores, sistemas de puntos de venta, y otros. En la actividad de mercadeo minorista debe aprenderse a manejar los cambios, lo que se convierte en el éxito del mercado futuro, fundamentados en tres características de relevancia siguientes:¹

1.- Orientación hacia a el mercado. Necesidades del consumidor.

2.- Liderazgo tecnológico. Sistemas de información integrados, conectando los centros de distribución con las funciones financieras y de compras de las oficinas principales.

3.- Planeación estratégica. Misión definida con metas a largo plazo, demarcando donde quiere estar.

2.3 Sistemas de información y sistemas de inteligencia de un detallista

Para la apertura de negocios de venta al detalle es indispensable contestar o saber ciertas interrogantes, antes de su implementación:

1. Definición de la clientela o el grupo objetivo que queremos atacar.

2. Localización del negocio.

3. Horarios de atención al público.

4. Líneas de productos inventarios.

5. Ofertas de servicios presentes y nuevos.

6. Servicios esperados por los clientes.

7. Reducción de gastos sin perder ventas.

Es prácticamente imposible para cualquier negocio recabar toda la información anterior, sin antes haber identificado las fuentes de información

posibles. Existen un sin número de alternativas antes de tomar decisiones. Por ejemplo, usar investigadores de mercado, agentes de compra, personal de ventas entrenado.

La información para tomar decisiones de mercadeo debe ser planeada. La información comienza con hechos y opiniones respecto al ambiente y su planeación requiere conocer como se obtienen los datos, que ya puede ser por fuentes del gobierno, privadas o registros internos de la compañía, etc. Los sistemas de información ayudan a los minoristas a monitorear el desempeño durante y después de la implantación de una estrategia. La información ayuda a fijar estándares para compararlos con el actividades que se realizan. Por ejemplo, estudio de tendencias de ventas, competencia, mejoras, publicidad, promociones y otros.

2.4 Plan de comercialización y desempeño de las cuatro herramientas de participación (4p's)

Un plan de mercadeo bien preparado genera beneficios promisorios. Entre ellos se mencionan los siguientes:

1. Da un análisis crítico del manejo y operación del negocio, clientela y el ambiente del mercadeo.
2. Especifica los objetivos en términos de volúmenes de ventas, utilidades y una imagen corporativa deseada.
3. Proporciona lineamientos para alcanzar las cuatro " P " mercadeo para alcanzar objetivos

4. Brinda un procedimiento sistemático para la evaluación de la empresa e implementar ajustes.

El plan de mercadeo debe ser preparado por personas capacitadas en el ramo (consultores) o por el detallista, pero en colaboración con el especialista. Antes de ejecutarlo es necesario una organización para poner las estrategias en acción. Es de hacer notar que para implementar el plan existen cinco fases fundamentales:¹

1. Análisis de la situación. Estudio de las fuerzas ambientales, también incluye una revisión minuciosa de la mezcla de mercadeo, situación de productos, precios, sistema de distribución (plaza) y su promoción.

2. Preparación de objetivos. Estos deben ser medibles o sea lo que espera obtener el detallista en un tiempo específico. Por ejemplo, ventas, utilidad, participación de mercado, utilidad, imagen, satisfacción al público.

3. Implantar tácticas de mercadeo detallista. Son los pasos de acción e incluyen las actividades diarias y de corto plazo, desde compras hasta la promoción.

4. Evaluación de progreso y ajustes. Se hace uso de la Auditoria detallista la cual hace una revisión y evaluación sistemática, crítica e imparcial.

2.5 Marco financiero y estándares de operación en México

El reciente tratado de libre comercio esta fomentando un interés entre las compañías americanas para explorar las oportunidades de negocios inmutables que se están abriendo diariamente en el amplio mercado mexicano.

Las tiendas de conveniencia mexicanas y las estaciones de gasolineras son los que han llamado mas la atención a los inversionistas americanos y mexicanos.

Una gran duda para varios inversionistas es el financiamiento, el costo promedio para un solo edificio de 2500 metros cuadrados en México cuesta aproximadamente 300,000 mil dólares. Cualquier inversionista que esta pensando en construir localidades en México, esta buscando una cantidad considerable de capital para financiar la construcción y equipaje de las tiendas.²⁰

Aunque una multitud de vías de financiamiento pueden ser encontradas en México para asistir la construcción de tiendas de conveniencia y estaciones de gasolina; alegremente los cuentos amargados de los bancos adueñados por el gobierno, carencia de capital financiero adecuado, tasas de interés alto por la hiperinflación y disponibilidad de tiempo corto de préstamo que eran una realidad en México tiempos atrás, son cosas del pasado. Las pólizas económicas impuestas en los últimos años fueron dirigidas a privatizar la industria bancaria reforzando el sector financiero y haciendo disponible capital financiero para la expansión económica, han creado un sector financiero donde el capital trabajado y los bienes financieros es no solamente posible para inversionistas americanos en México, siendo activamente alentador.²⁰

Las opciones financieras provee de nuevas realidades acerca del, préstamo de capital y el financiamiento en México que puede ser resumido, como sigue:

- * Préstamos en dólares son muchos y en algunas ocasiones tienen menos restricciones de capital que en los Estados Unidos.
- * Prestamos en dólares es mas barato que préstamos en pesos.
- * Las tasas de interés para financiamiento de corto y largo plazo son comparables a las tasas cobradas por los bancos en Estados Unidos.
- * Requisitos para solicitud de préstamo han sido racionalizados y no son mas difíciles que en los Estados Unidos.
- * Financiamiento 100 porciento pueden ser obtenidos para ciertas empresas bajo algún programa de exportación.
- * Capital de riesgo es abundante y en algunas ocasiones capital fértil es obtenible para financiar proyectos.
- * Bancos mexicanos privatizados son referidos como banca de primer plano, esto involucra bancos privados comerciales en el país, que hacen préstamo, buscan inversionistas y ofrecen la gama de servicios bancarios ofrecidos por los bancos comerciales en los Estados Unidos.

2.6 Panorama tecnológico

Actualmente en los negocios, para ser competitivos independientemente de los productos o servicios que se ofrecen, el precio es un elemento primordial o decisivo en los mismos.

Precios bajos están asociados con alta productividad y eficiencia en los sistemas de distribución, todo sobre la base tecnológica que brinde información oportuna y veraz en el proceso de toma de decisiones. Muchas empresas

realizan la búsqueda de nuevas herramientas, con el fin de lograr competitividad y excelencia en el servicio a clientes.²²

La tendencia moderna es hacia la automatización acorde con los recursos disponibles del negocio, por ejemplo:^(23,24)

- * Utilización del código de barras.
- * Control de productos unitarios por lote de almacenamiento.
- * Sistemas de comunicaciones confiables (líneas privadas o enlaces de radiofrecuencias).
- * Sistemas Corporativo Integral orientado a la filosofía cliente-servidor.

Otras herramientas que se utilizan es la implementación de procedimientos scanning dentro de las tiendas, a fin de mantener una óptima precisión en precios y que los clientes confíen en el sistema. Esto puede ser si se alcanzan a desarrollar estas 4 reglas siguientes:

- * Asegurar que el cliente pueda fácilmente identificar un producto y referenciarlo a la etiqueta de la góndola por: legibilidad y claridad, ubicación de los productos.
- * Asegurar que el precio anunciado en las etiquetas sea el correcto y corresponda al precio a ser pagado por el cliente en la caja.
- * Proporcionarle al cliente información clara sobre el producto y precio en el punto de compra.
- * Asegurar que el personal de la tienda este entrenado para informar y proporcionar un servicio de calidad acerca de los procedimientos de la tienda.

Personal de caja debe conocer los elementos clave y contestar cualquier pregunta de los clientes en relación al producto y sus precios.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN COMERCIAL Y DE CAMPO

3.1 Objetivos de la investigación

Conocer y obtener información relevante sobre la situación comercial presente y futura de las tiendas de conveniencia en Monterrey y además del marco financiero y tecnológico de las mismas.

3.2 Características de operación de competidores

3.2.1 Cadena "OXXO "

Directivos de la cadena comercial Oxxo expresan que para el año 2000 tienen proyectado un total de 3500 establecimientos en todo el país. Ya en la actualidad cuentan con algunas ventajas comparativas sobre otras tiendas como ser: la diversidad de productos que manejan, el número de clientes que atienden por día y la forma de operar basada en la cercanía al cliente dominando en un 60 por ciento del área metropolitana de Monterrey según datos de 1992.¹³

3.2.2 Cadena "Super 7 "

La cadena de tiendas Super-7 sigue incrementando su número de tiendas en Monterrey y en otras ciudades del país. La cadena de tiendas Super-7 opera en el país bajo el sistema de "franquicia master" concesionada a la holding regiomontana Valores Corporativos, en noviembre de 1976. La compañía que preside el regiomontano José Chapa, firmó el convenio para manejar Super-7 en México con The Southland Corporation; la operadora y

franquiciadora de estas tiendas en Dallas, Texas. El nombre de Super-7 surge después de que la primera tienda de conveniencia abría a las 7:00 horas y cerraba a las 23:00 (de las 7 de la mañana a las 11 de la noche). Aunque después se adaptó el servicio las 24 horas, siete días de la semana y los 365 días del año, adaptándose a las necesidades de la clientela. ¹⁴

A finales de los setenta, con la asociación entre The Southland Corporation y Valores Corporativos, nace en Monterrey el concepto de tiendas de conveniencia. En México inició con el nombre de Super 7, debido a que en el país no se permitían nombres en inglés, tratándose de adaptar el original 7-Eleven al de Super 7. La cadena opera en 23 países en el mundo con más de 14 mil tiendas, por eso se adaptó también en México el nombre de 7-Eleven, por las ventajas de las economías de escala. Esto da oportunidades de alianzas estratégicas con proveedores y ventajas en la compra de material impreso, como anuncios y logotipos.

Super-7 ha operado en México bajo el concepto de una tienda propia, en donde el personal de la empresa se identifica como colaborador de la empresa.⁴ Durante los últimos años se han estado haciendo pruebas bajo el concepto de franquicia para dar la oportunidad a pequeños inversionistas de servir a la comunidad, siendo este último su principal requisito para acceder a la franquicia. La empresa ha enfocado sus esfuerzos al mejoramiento de la calidad en el servicio, sobre todo en el área de comidas rápida y fuente de sodas.

3.2.3 Cadena " Circulo K "

Circulo K nació en 1953, con la instalación de tres tiendas de conveniencia en el paso Texas, actualmente tiene mas de mil 400 franquicias en el mundo. Es la segunda cadena más importante en número de tiendas a nivel mundial operando en países de Europa, Asia y Sudamérica, además es la más importante, en el concepto de operación directa, así como en el manejo de combustible. Solamente superada por Super-7.¹¹

En México el concepto de tiendas de conveniencia Circulo K, ha mantenido el concepto de tienda pura, tal y como opera en los Estados Unidos. En Monterrey el grupo Protexa adquiere la franquicia en 1990 y a través de la impulsora K filial del Grupo que es la controladora de la cadena de tiendas. Circulo K opera con varios esquemas, la franquicia pura en sociedad, y una combinación en base a una sociedad, no permite que el proveedor imponga el equipo, importándose el 100 por ciento de la infraestructura y se aprovechan las economías de escala, además el diseño de la tienda es a la medida. Los planes de expansión contemplan toda la República Mexicana y en primer instancia la ciudad de México. Con esta penetración México se suma a los países de Inglaterra, Argentina, Canadá, Guatemala, Hong Kong, Indonesia, Finlandia, Australia, Aruba, Nueva Zelanda, Corea del Sur, Puerto Rico y Japón que manejan la marca estadounidense " Circulo K ",¹⁵

Circulo K tiene como objetivo la rapidez en el servicio al tener como reto que un consumidor no tarde más de 2 minutos en hacer su compra; ya que el cliente lo que busca es atención inmediata y alto grado de satisfacción. No impone marcas de productos lo cual es benéfico y eso lo logran al no otorgar exclusividad a los proveedores. Además se caracterizaran por su orientación enfocada al cliente describiéndoseles como una idea a su gusto que busca mejorar la calidad de sus clientes en todos sus aspectos.

3.2.4 Cadena “ ISI Chateau ”

ISI Chateau surge al mercado con un nuevo concepto de tienda de conveniencia dirigido a la venta de productos de alta calidad. En México no existen antecedentes de este concepto de tienda de conveniencia de “Alta Clase”.¹⁶ El crecimiento de las tiendas de conveniencia, dio nacimiento a la idea de combinar algunas de las características de este concepto de comercialización con otro tipo de servicios, resultando un modelo diferente de establecimiento, en donde el segmento de mercado al que se dirige es la clase alta que hasta hoy no se ha cubierto por ningún tipo de tienda de conveniencia hasta el surgimiento de ISI Chateau.

3.2.5 Cadena “ Comer Store ”

El Grupo Orsan firmó un convenio de asociación con la empresa estadounidense Diamond Shamrock formando Comer Store de México en Julio de 1993, con la finalidad de brindar servicio de “ Fast Food ” dentro de las tiendas y ubicarse exclusivamente donde haya gasolineras.¹⁷ La matriz de

Corner Store se encuentra en San Antonio Texas y además con operaciones en los estados de Arizona, Nuevo México, Colorado, Texas. En Monterrey se tiene una tienda de al norte de la ciudad, la adquirieron como una sola franquicia, para que sirviera como prototipo de la imagen que se pretende vender.

3.2.6 Cadena “ Franquicias ”

En los últimos años, se ha presentado un cambio en la manera en que los consumidores toman decisiones de compra. Los clientes de hoy son mas observadores, mejor educados y tienen menos tiempo para decidir que antes. Los vendedores al menudeo intentan no solo sobrevivir a este reto, sino , prosperar, por eso se están planteando a los negocios desde una nueva perspectiva: la de sus consumidores.

Investigaciones realizadas por el periódico el Norte a mediados de 1993, revela que algunas tiendas de conveniencia han diseñado planes atractivos de franquicias tratando de captar a inversionistas y con ello generar fuentes de trabajo para otras personas. Tal es el caso de Super-7 que lo primero que exige como requisito para obtenerla es hacer un estudio de mercado en el cual se observará la viabilidad del proyecto y posteriormente se discuten las acciones del contrato, el cual tiene una duración de 10 años, en los cuales la empresa se hace cargo de todo lo que se refiere ha manutención, decoración y operación de la tienda.¹⁸

Este sistema puede ser adquirido por cualquier persona física o moral que cuente con los requisitos antes descritos. Con respecto a las ganancias se le asegura al inversionista el 1.5 por ciento mensual sobre la inversión, o bien, el 2 por ciento sobre las ventas netas mensuales, lo que resulte mayor. La renta mínima garantizada se actualiza de acuerdo al Índice Nacional de Precios al Consumidor que dicte el Banco de México. Existen otras cadenas que están tratando de captar a los inversionistas con este tipo de negocios con requisitos similares por ejemplo Circulo K.

A partir de este fenómeno, otros emprendedores modernos pueden participar en programa de franquicias diseñados de acuerdo a las circunstancias actuales, llamado " Mobil on the Run " que permite que cada negocio sea ubicado y planificado de acuerdo al terreno disponible, al tipo de cliente y al tipo de consumo de acuerdo al área donde se encuentre localizado.¹⁹

Este plan incluye:

- Ventanas de piso a techo que proporcionan adecuada visibilidad dentro y fuera, invitando a todos a un ambiente de consumo agradable.
- Espaciosa composición de anaqueles bajos y anchos con buena iluminación en los pasillos.
- Pisos atractivos y durables mosaicos y mostradores compuestos, fáciles de limpiar y probados para aguantar el uso interno.

- Una combinación de congeladores, refrigeradores y un área de enfriadores abiertos para lácteos, que han sido seleccionados para hacer más fácil al cliente escoger los artículos que necesita.
- Ofrecimiento de productos que hacen más agradable la experiencia de comprar en el negocio.

El propietario de una franquicia " Mobil on the Run " participa en un programa de entrenamiento diseñado para proporcionarle un total entendimiento sobre las operaciones de la tienda, desde precios, manejo de inventarios, técnicas de servicio al cliente, contratación de empleados y entrenamiento de cajeros, por mencionar algunos. Otro servicio que se otorga al propietario es la ayuda continua en materia de computo brindándosele acceso a un programa de soporte en sistemas con especialistas que a control remoto le pueden resolver cualquier problema.

Existen otro tipo de asistencias, como ser; mercadotecnia y compras por volumen. Esta última se refiere a la oportunidad de adquirir productos que compran todas las franquicias Mobil, lo que ayuda a reducir los costos.

El programa de franquicias " Mobil on the Run " es un formato establecido de negocio. Se recibe todo un sistema de negocio manejable y el soporte continuo que requeriría para hacer que este sistema trabaje para quien lo adquiere. Este soporte incluye; un paquete completo de diseño con planos de construcción e instalación, entrenamiento, manual privado de operaciones y

la asistencia de un consultor capacitado para maximizar el desempeño de la tienda.

Lo anterior son muestras del crecimiento evolutivo y rápido, así como su despliegue a nivel nacional e internacional del concepto de tiendas de conveniencia sumado al aprovechamiento de factores como su asociación con estaciones de gasolina, cajeros automáticos en red y otros.

3.2.7 Características del sistema de alianza o asociación estratégica

Aportación: Terreno de 400 metros cuadrados 150 mil nuevos pesos

Asociación: El inversionista tiene la oportunidad de asociarse con cadenas de tiendas como Super-7 y Circulo K.

Utilidad: 1.5 por ciento mensual sobre la inversión. **Plazo de asociación:** 10 años.

Ventaja: Tiene costos al sistema de franquicia directa en la que es muy elevado el monto a invertir.

Desventaja: Reporta ganancias menores al sistema de franquicia directa.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADOTECNIA

En relación a la problemática planteada la metodología se ejecutó de la siguiente forma:

4.1 Diseño del programa de mercadotecnia en un diagrama de Gant donde se contempló el tiempo por cada esfuerzo realizado conforme a la naturaleza y prioridad de cada actividad designada.

4.2 Demanda de mercado

- Clasificación y cuantificación de clientes.
- Encuestas de aceptación, imagen y socioeconómicas.

Estas actividades se hicieron con el objetivo de analizar la demanda y arrojar recomendaciones sobre niveles de aceptación, servicio al cliente, competencia, poder de compra, clientela demandada y potencial, etc.

4.3 Diagnóstico en mercadotecnia

Que sirvió para documentar los antecedentes del negocio.

4.4 Recopilación y tabulación

Documentación de los antecedentes históricos, comerciales y financieros de las tiendas de conveniencia en México consultando diferentes fuentes de información.

4.5 Levantamiento de encuestas

Las encuestas se diseñaron para comprobar los supuestos que los dueños pensaban que predominaban en el negocio. El marco de la muestra fue un mapa del área geográfica de la zona y por razones de abarcar a la población encuestable, se utilizaron los datos por AGEB obtenidos a través del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).⁷

TABLA IV
POBLACIÓN POR AGEB SEGÚN EL INSTITUTO NACIONAL DE
GEOGRAFÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

ZONA	AGEB	POBLACION	MUESTRA
1	130 - 3	4860	48
2	91 - 1	7267	53
3	141 - 1	6568	51
4	95 - A	4633	47

Para efecto de determinar el tamaño de la muestra se permitió un margen de holgura del 2 por ciento (D), con un nivel de confianza del 95 por ciento (Z) y los datos de población por cada AGEB o área en manzanas obteniendo el numero de muestras a tomar (ver tabla IV) estandarizando a un

numero de 50 por la similaridad de los datos por cada área. los cálculos de la muestra, se hicieron a través de la formula siguiente: ^{6,8}

$$n = Z^2 / (4 D^2 + Z^2 / N)$$

Donde;

n es el tamaño de la muestra

Z es la prueba estadística utilizada a un 95 por ciento de nivel de confianza

D es un factor de ajuste o variable de holgura

N es el tamaño de la población

4.6 Procesamiento de la información

De las variables estudiadas y las hipótesis planteadas, se proceso la información derivada de cada una de las diferentes encuestas llevadas a cabo.

El paquete utilizado para realizar los análisis fue el Excel versión 5.0 perteneciente al ambiente de Window y la mecanografía del documento fue con el programa Word 6.0 del mismo ambiente.

4.7 Análisis de la información

Conforme a la información recopilada y muestreada en el campo se derivaron conclusiones importantes para el funcionamiento de negocio (ver resultados).

4.8 Formulación de las estrategias comerciales

Al finalizar los análisis y estudios de la investigación se formulan una serie de estrategias acordes con las necesidades reales de la población y el entorno en el cual se desenvuelve el negocio tomando en cuenta los factores primordiales de participación (4p's) que requiere el estudio de mercado.

CAPITULO V

PROYECCION DE RESULTADOS: ANALISIS PARA CADA HERRAMIENTA DE PARTICIPACION

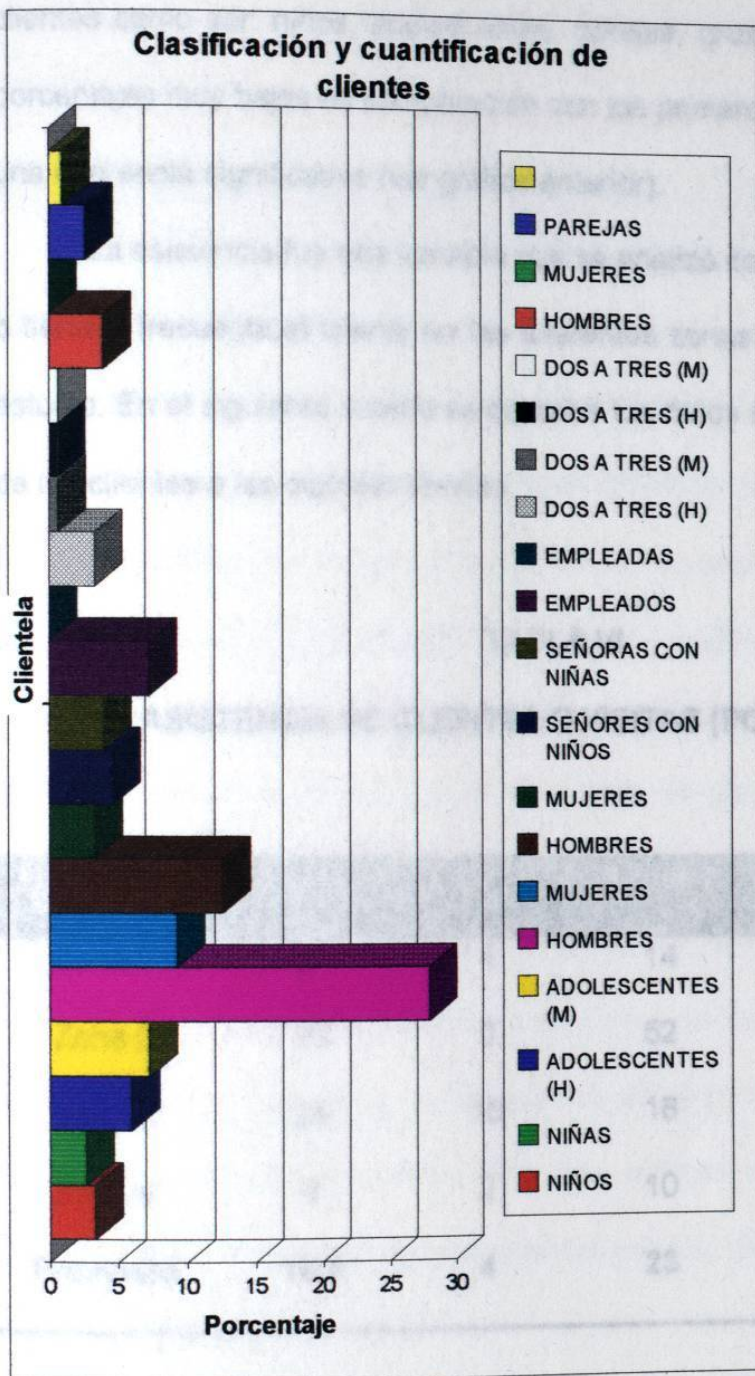
En relación a los objetivos y metas del presente se dan a conocer de forma clara y concisa los resultados obtenidos de la investigación. Es de hacer notar que estos no abarcan totalmente la problemática tan compleja del negocio, pero si dan respuesta a la hipótesis y supuestos que se tenían antes de la realización del mismo.

Las encuestas llevadas a cabo con el objetivo de clasificar la clientela que asiste al negocio, arrojó resultados interesantes, lo cual vino a rechazar la hipótesis donde se creía que la clientela eran mujeres y niños principalmente. En el cuadro siguiente se muestra los porcentajes, en base a la clientela que asiste y las edades de los mismos.

TABLA V
CLASIFICACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE CLIENTES

	CLIENTELA	EDADES	TOTALES	PORCENTAJE
1.	NIÑOS	< 11	5	3.31
2.	NIÑAS	< 11	4	2.64
3.	ADOLESCENTES (H)	11 Y 18	9	5.96
4.	ADOLESCENTES (M)	11 Y 18	11	7.28
5.	HOMBRES	19 Y 35	42	28.00
6.	MUJERES	19 Y 35	14	9.27
7.	HOMBRES	35 Y 50	19	12.58
8.	MUJERES	35 Y 50	5	3.31
9.	SEÑORES CON NIÑOS		7	4.63
10.	SEÑORAS CON NIÑAS		6	3.97
11.	EMPLEADOS		11	7.28
12.	EMPLEADAS		0	0.00
13.	DOS A TRES (H)	19 Y 35	5	3.31
14.	DOS A TRES (M)	19 Y 35	1	0.66
15.	DOS A TRES (H)	35 Y 50	1	0.66
16.	DOS A TRES (M)	35 Y 50	1	0.66
17.	HOMBRES	> 50	6	3.97
18.	MUJERES	> 50	0	0.00
19.	PAREJAS		4	2.64
			151	100 %

Como se puede observar en el cuadro anterior los mayores porcentajes que componen la clientela del negocio lo representan hombres entre 19 y 35 años y entre 35 y 50 años con 28 y 12.58 por ciento, respectivamente.



En cuanto al segmento de las mujeres, que se pensaba por parte de los dueños era la clientela mayor del negocio, solamente alcanzó un 9.27 por ciento con edades de entre los 35 y 50 años. La otra parte de la composición de los clientes como ser: niños, adolescentes, parejas, grupos y parejas obtuvieron porcentajes muy bajos en comparación con los primeros donde no se esperaba una diferencia significativa (ver gráfica anterior).

La asistencia fue otra variable que se analizó con el fin de ver que tienda o tiendas frecuenta el cliente en las diferentes zonas aledañas a la tienda en estudio. En el siguiente cuadro se describe los datos referentes a la asistencia de los clientes a las distintas tiendas.

TABLA VI
ASISTENCIA DE CLIENTES O VISITAS (PORCENTAJES)

Zona/tienda	Oxxo	T - E	Super-7	Tiendita	Soriana
Zona 1	28	4	14	24	30
Zona 2	10	0	52	24	14
Zona 3	24	10	18	40	8
Zona 4	4	2	10	58	30
Promedio	16.5	4	23	36.5	20

Del total de encuestas realizadas, únicamente el 4 por ciento mencionó que visitaba la tienda en estudio (T-E), lo cual nos da un panorama real sobre su participación en el mercado de la zona. Las otras tiendas detallistas mostraron porcentajes más altos, especialmente las tienditas o mercaditos (36.5%) ubicadas en los barrios que por su cercanía y comodidad para el cliente arrojaron resultados satisfactorios.

Las tiendas como ser super-7, Oxxo, Soriana muestran alto grado de preferencia por la gente, cuando se trata de buscar ofertas y promociones por el consumidor (compras semanales o quincenales) y además cuando necesita un artículo básico a altas horas de la noche (tiendas de conveniencia).

Seguidamente se comprobó donde el consumidor realizaba la compra del mandado diario (ver cuadro VII). En las cuatro zonas se presentaron resultados altamente favorables para las tienditas o mercaditos donde su promedio total fue de 81 por ciento y esto se dió por la razón expuesta anteriormente. Las demás tiendas de venta al por menor presentaron datos bastante bajos y nos ratifica que el cliente prefiere la cercanía y la comodidad.

Algo importante de mencionar es el nivel de vida que predomina mas en la región lo que permite el crecimiento de estos pequeños negocios; por ser barrios con bastante población. Hay que agregar que la gente abre estos negocios como una forma de subsistencia por las características de la región antes mencionada.

TABLA VII
COMPRA DEL MANDADO DIARIO (PORCENTAJES)

Zona/tienda	Oxxo	T - E	Super-7	Tiendita	Soriana	Gigante
Zona 1	3	0	0	97	0	0
Zona 2	2	0	6	74	12	0
Zona 3	4	6	10	74	6	0
Zona 4	2	0	0	78	18	2
Promedio	3	1.5	4	81	9	0.5

La necesidades y la calidad de vida de las personas en estas zonas, nos llevaron a determinar la cantidad de dinero que la gente esta dispuesta a gastar cada vez que visita una tienda detallista. Es por eso que en el cuadro siguiente se presentan resultados por zona de esta variable importante y poder conocer algunas e inferir sobre aspectos de la economía familiar en el lugar.

TABLA VIII
GASTO APROXIMADO EN EL MANDADO DIARIO EN NUEVOS PESOS
(PORCENTAJE)

Zona	< de 10	10 y 20	> de 20
1	20	50	30
2	30	38	32
3	26	36	38
4	4	54	42
Promedio	20	44.5	35.5

Como se observa la cantidad que gasta la gente cada vez que frecuenta una tienda esta entre 10 y 20 nuevos pesos, en su mayoría con 44.5 por ciento. También se monitoreo la gente que podía gastar mas de 20 nuevos pesos y genero que el 35 por ciento hacia ese gasto. Es claro mencionar que sobre todo la zona 3 y 4 obtuvieron mayor porcentaje en cuanto a gastar mas de 20 pesos.

Se encontró que existen familias que no llegan a realizar ese gasto mínimo de 10 nuevos pesos demostrándonos el nivel socioeconómico de algunas familia en la región.

Los resultados nos llevo a tratar de encontrar o derivar otras variables, tal es el caso del gasto promedio y del gasto semanal en relación con el numero de visitas promedio que acostumbra llevar a cabo el cliente para surtir

necesidades básicas de la familia. Como se observa en el cuadro IX los gastos promedio por cada zona están el rango de 16 a 18.8 nuevos pesos. Con el gasto promedio y el número de visitas logramos averiguar el gasto semanal que las familias realizan por zona. Esta variable nos ayuda a planificar y desarrollar estrategias de precios con promociones u ofertas acorde con las necesidades y la economía familiar en la región.

TABLA IX
GASTOS PROMEDIO DIARIO Y SEMANAL EN RELACIÓN A LA
FRECUENCIA DE VISITAS PROMEDIO A LA TIENDAS

Zona	1	2	3	4
Gasto promedio N\$	16	15.2	16.2	18.8
Gasto semanal N\$	36.73	32.44	19.16	42.9
Frecuencia(visitas)	3.05	3.28	5.92	3.07

Siendo mas específicos y pulsar el mercado, se profundizo en el aspecto de compra de la gente y en esta ocasión se determino donde la gente acostumbra a realizar sus compras de botanas, refrescos, cervezas y otros, específicamente para reuniones o fiestas. Su razón especial era saber en que tienda las realiza. El cuadro X muestra los datos que se obtuvieron por zona y

tienda de venta al menudeo arrojando resultados interesantes para la tienda de estudio conforme sus expectativas futuras de desarrollo.

La tiendita es el lugar que la gente prefiere en la compras para fiestas y reuniones, arrojando un porcentaje de 42 porciento, le sigueròn la tienda Soriana con 24 porciento, Super-7 con 13 porciento, Oxxo con un 9 porciento y en menor escala gigante, otros (depósitos), tienda en estudio con 2 porciento, 6.5 porciento y 2.5 porciento respectivamente.

TABLA X
COMPRA PARA REUNIONES Y FIESTAS DE BOTANAS, REFRESCOS,
CERVEZAS Y OTROS (PORCENTAJES)

Zona	Oxxo	T-E	Super-7	Tiendita	Soriana	Gigante	Otros
1	6	2	6	58	18	2	0
2	8	0	32	34	8	0	18
3	18	8	8	14	42	6	4
4	4	0	6	60	26	0	4
media	9	2.5	13	42	24	2	6.5

Anteriormente la variable fue utilizada en el estudio para generar o producir otra información de carácter relevante para la tienda en estudio. Podemos observar en el cuadro XI que el 50 porciento la gente acostumbra a

visitar las tiendas a diario especialmente para comprar productos domésticos básicos (leche, pan, tortillas, etc.). Otro porcentaje lo hace 2 veces por semana (24 por ciento) o por semana (19.5 por ciento) y en menor frecuencia, como ser quincenal o mensualmente en 5.5 por ciento y 1 por ciento respectivamente.

Esto nos demuestra que en su mayoría la población de las zonas prefieren realizar las compras a diario quizá por su nivel de ahorro familiar que no les permite realizar compras tan esporádicas o hacer gastos excesivos de una sola vez por la familia.

TABLA XI
FRECUENCIA DE VISITA A LA TIENDA (PORCENTAJES)

Zona	Diario	2/semana	Semana	Quincenal	Mes
1	68	14	14	2	2
2	56	24	14	6	0
3	18	36	34	10	2
4	58	22	16	4	0
Promedio	50	24	19.5	5.5	1

Con el objetivo de medir si la población visita o conoce la tienda en estudio, se formularon preguntas al consumidor llegando a la conclusión (ver cuadro XII) de que el 71.5 por ciento no conocía la tienda, ni sabía de su

existencia lo cual es preocupante por aspectos de imagen y reconocimiento por parte del consumidor.

TABLA XII

FRECUENCIA DE VISITA A LA TIENDA EN ESTUDIO (PORCENTAJES)

Zona	SI	NO
1	14	86
2	20	80
3	56	44
4	24	76
Promedio	28.5	71.5

Esta anterior nos da la señal de que es necesario rediseñar estrategias y corregir algunos desviaciones que son fundamentales en el crecimiento y desarrollo del negocio, especialmente por sus metas y expectativas propuestas.

Al mismo tiempo que se analizó el nivel de conocimiento de la tienda en estudio, se investigó la variable servicio al cliente que en estos momentos actuales es quizá la más importante en la proyección y permanencia de un negocio en el mercado. Tenemos que darnos cuenta que el cliente es el factor que determina su ciclo de vida.

En el cuadro anterior el 28.5 por ciento representa la porción que sabía de la existencia de la tienda e incluso habían tenido la oportunidad de realizar alguna compras en el negocio. Para lo cual era necesario hacerles preguntas sobre el servicio que brinda la tienda y se les proporciona alguna satisfacción. En el cuadro XIII se aprecia los resultados de la interrogante formulada, donde se observa que gran cantidad de la gente opino que el servicio esta entre bueno y regular, diciéndonos la urgente necesidad de mejorar los índices de servicio. Es claro la necesidad de seleccionar y capacitar al personal de la tienda en todos los tópicos en cuanto a servicio se refiere.

TABLA XIII

**CALIFICACIÓN DEL SERVICIO QUE BRINDA LA TIENDA EN ESTUDIO,
ESPECÍFICAMENTE DE LAS PERSONAS QUE LA FRECUENTAN
(PORCENTAJES)**

Nivel-Zona	1	2	3	4
Excelente	2	8	10	0
Bueno	10	6	32	22
Regular	2	6	12	2
Malo	0	0	0	0
Promedio	4	5	13.5	6

La utilización de actividades promocionales y publicidad son casi nulas y esto lo asegura el cuadro de imagen y conocimiento que muestra datos bastantes alarmantes y de extrema preocupación para los dueños del negocio.

Factor importante es el recurso humano en la organización, especialmente el que desarrolla labores dentro de la tienda. En esta ocasión se sondeo algunas características del ambiente y las relaciones laborales, donde se calificaron aspectos como; la relación con los compañeros de trabajo y con su superior inmediato (en este caso el supervisor de la tienda), la remuneración, la claridad de sus funciones y la división de turnos durante el día. Entre los resultados podemos decir que las calificaciones son normales, ya que la opinión de los trabajadores se dio en el rango de buena y adecuada. Aclaro que esta entrevista se realizó a nivel operario en la tienda.

Es interesante resaltar algunas características especiales, El tiempo de laborar de estos empleados es bastante corto (desde 1 a 8 meses), fueron contratados sin ningún perfil definido para el puesto y además no reciben un entrenamiento completo sobre sus funciones y obligaciones, También se detecto falta de capacitación esencial en la que respecta al servicio al cliente y otros.

Existen otros aspectos internos de la organización mencionados en la problemática que no fueron evaluados profundamente y que inciden altamente en el manejo del negocio. De estos solamente se derivan algunas conclusiones

y recomendaciones que servirán como estrategias o guías de acción a seguir y que ayudaran en el proceso de toma de decisiones.

Quizá falta profundizar en ciertos aspectos (demanda, manejo de productos, inventarios, sistema de información, etc.) que por lo complejo y el tiempo disponible fueron difíciles de llevar a cabo. Pero considero que con la información recabada y los análisis es suficiente para sugerir el rediseño y recomendación de estrategias en base a las hipótesis que tenía la organización y darle respuesta a la problemática planteada en un principio.

CAPITULO VI

PLANTEAMIENTO Y CONTROL DE ESTRATEGIAS (Precio, promoción, producto, plaza) Y RECOMENDACIONES PARA SU IMPLANTACIÓN

Este capítulo muestra las estrategias derivadas de los resultados surgidos de los análisis realizados al interior y exterior de la tienda en estudio.

Los objetivos y las metas del estudio se cumplen con las estrategias o el rediseño de la manera de accionar y enfrentar los retos del mercado de acuerdo a las condiciones presentes en la zona.

Para una mejor comprensión e entendimiento, se dan a conocer tanto a nivel de la organización de forma general, como específicamente de la tienda, tomando como base factores como el precio, plaza, producto y promoción que son fundamentales al momento de recomendar estrategias a nivel de mercado.

La implementación y control de cada una de las estrategias se recomiendan en el corto, mediano y largo plazo, y, es deber de la organización la administración según prioridades de acción de la tienda de conveniencia.

Precio

- Definir la política de precios según el área o la zona tomando en cuenta la competencia, segmento de mercado y sus costos; evitando que sean dictados únicamente por el director general de las tiendas.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto plazo**

- Es necesario conocer la elasticidad del mercado para no ocasionar que sus precios estén fuera del mercado.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto plazo**

- Al conocer algunos indicadores, como; gasto promedio y semanal (familias), y las frecuencia de visitas a las tiendas en la zona. Sirve como estrategia en la política de precios de algunos productos dentro de la tienda al igual que en el manejo de ciertas ofertas.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto, mediano y largo plazo**

Promoción

- La instalación de las tiendas de conveniencia se considera reciente (año 1994), siendo necesario la existencia de un departamento de mercadotecnia o personas especializadas que manejen la publicidad y otros factores que mejorarían la imagen de las tiendas y las respectivas ofertas en relación a los producto que se ofrecen.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto y mediano plazo**

- Es claro que la tienda carece de imagen y participación en la zona, lo que hace necesario la necesidad de promocionarse para que pueda penetrar en el mercado. Es lógico pensar que esta estrategia debe ir acompañada por la oferta de productos que dispone la tienda.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto y mediano plazo**

- Para lo anterior es vital que el comisionista (encargado de la tienda) levante ya sea durante la semana o cada dos días una muestra de los precios que maneja la competencia que nos sirva en la implementación de ofertas, sin perder de vista los márgenes de utilidad (elasticidad del mercado).

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto plazo**

- Levantamiento de encuestas periódicas sobre las necesidades o preferencias de los clientes en la zona, con el fin de rediseñar y afinar estrategias.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Mediano y largo plazo**

Producto

- Reducir el tiempo de pago a proveedores con el fin de que muchos productos que son bien aceptados dejaran de existir dentro de la tienda, para evitar pérdida en ventas e imagen del negocio.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto plazo**

- Monitorear el movimiento de los productos y establecer una filosofía de compras basada en la necesidad y no en la oferta. Todo esto de acuerdo al mercado que se ataca y su demanda por parte del consumidor.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto y mediano plazo**

- Los sistemas de información y de inteligencia de mercado deben mejorar con el uso de estadísticas, por ejemplo: venta de productos diarios, mermas, proveedores, etc.

Plazo recomendado para desarrollo y control: Corto y mediano plazo

- Con lo anterior se debe tener claro conocimiento de los inventarios que maneja el negocio.

Plazo recomendado para desarrollo y control: Corto plazo

- Algunas secciones de la tienda como los Snack deben ponerse a funcionar y pensar en otras alternativas de servicio que pueda atraer clientes.

Plazo recomendado para desarrollo y control: Corto y mediano plazo

Plaza

- Las estrategias de la tienda deben ser conociendo o definiendo primeramente la cuantificación y clasificación clientela. El éxito de una promoción, la venta de un producto, etc. depende en gran medida del conocimiento del mercado que estamos atacando y también así programar el ataque a los diferentes sectores de la población en base a sus necesidades y preferencias.

Plazo recomendado para desarrollo y control: Corto, mediano y largo plazo

- La existencia de una política definida tanto de apertura como de cierre de tiendas de conveniencia conforme a ciertos indicadores o criterios establecidos, ejemplo, niveles socioeconómicos, competencia, plaza, mercado, etc.

Plazo recomendado para desarrollo y control: Corto plazo

- La competencia en la zona es bastante considerable teniendo mayor *permanencia en el mercado*. Es necesario identificar sus debilidades y fortalezas y, desarrollar áreas de oportunidad para ir penetrando en el mercado, mediante la promoción (oferta de precios, cupones ,etc.).

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto, mediano y largo plazo**

Estrategias a nivel de la organización

Estas estrategias deben aplicarse a nivel general de la organización:

- Debe primeramente elaborar su organigrama (niveles de responsabilidad y autoridad) así como su misión, valores y la filosofía general de la organización.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto plazo**

- Con lo anterior establecer procesos de comunicación formal específicamente con la o las tiendas, por ejemplo comisionista y parte administrativa.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto plazo**

- El establecimiento de políticas de contratación de personal y definir las características de las personas que se desean para el puesto, así como otras reglas de selección.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto plazo**

- Existe demasiada centralización ocasionando que se tomen decisiones generales para todas las tiendas. Las decisiones deben de tomarse sin perder de vista los segmentos del mercado.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto y mediano plazo**

- La imagen, acercamiento y la confianza del consumidor se ganan con un servicio de calidad. En el corto plazo tiene que capacitarse al personal, básicamente en las herramientas fundamentales de servicio al cliente. De esta forma se creara un efecto multiplicador que se traduciría en mayor cantidad de clientes, brindándoseles mayor servicio y por ende satisfacción por la compra de los productos.

Plazo recomendado para desarrollo y control: **Corto, mediano plazo**

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

Debido a la apertura comercial y, la internacionalización de los negocios en México, se indispensable conocer de las fortalezas y debilidades que el mercado ofrece. En la actualidad la expansión y crecimiento de grandes cadenas de tiendas de conveniencia en el país evolucionan rápidamente tanto en su concepto y naturaleza, donde lo importante es conocer a fondo los deseos y preferencias del consumidor, utilizando estudios de mercado que sirvan para diseñar estrategias de penetración y satisfacción basadas en el servicio con calidad que el consumidor desea.

La apertura de las fronteras comerciales y la firma de tratados de libre comercio otorga facilidades para explorar, desarrollar y establecer este tipo de negocios. Es por lo anterior que el uso de sistemas de información y de inteligencia de mercado predicen y sustentan cualquier estrategia o programa destinado a conseguir objetivos organizacionales.

En esta clase de negocios la publicidad y la promoción son básicas con el fin de crear una reacción y estimular la acción de compra por parte del consumidor. El concepto clave es la mezcla de mercadotecnia por ser las variables (4p's) que se pueden usar para influir en la respuesta de los compradores.

Este trabajo contribuyo a generar información del mercado presente que sirvió para realizar un análisis mas concienzudo de las acciones de la tienda generando estrategias basadas en precio, producto, promoción y plaza. La mayor parte de las estrategias deben realizarse en el corto plazo y mediano plazo, siendo necesario elaborar un plan de acción a largo plazo basados en los objetivos generales de la organización.

El hecho de levantar estudios de mercado que nos hable sobre aspectos socioeconómicos, competencia, mercado y otros, nos facilitara la labor en cuanto al diseño de las estrategias o el plan de acción a seguir. Claro todo una planeación e implementación de estrategias genera un costo, pero que en esta ocasión se revertiría en mayores beneficios si se aplica en congruencia con deseos y expectativas del consumidor en zona.

CAPITULO VIII**BIBLIOGRAFÍA**

1. Meyer G. Warren, Kohns P. Donald, Harris E. Edward, Stone R, James (1992) MARKETING Ventas al por menor (trad. 8a. ed.de Retail Marketing por Gómez Nelson), Mc Graw-Hill, pp 126-147.
2. Schoell F. Willian, Guiltinan P, Joseph (1991) Mercadotecnia (3a.ed.), Prentice-Hall, pp 404-405.
3. Mason J. Barry, Meyer L. Morris, Wilkinson J. R.(1994) MODERN RETAILING theory and practice (6a.ed.),Edit Irwin, Boston.Ma, U.S.A. pp 37-38.
4. Matàr E. María (1982) Investigación de mercados " Tienda Super-7 ", Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, N.L, México.pp 2-8.
5. Lehman R. Donald (1993) Investigación y análisis de mercados (1a.ed.), Edit CECSA.
6. Kasmier Leonard, Mata D. Alfredo (1993) Estadística Aplicada a la Administración y Economía (2a.ed.), Mc Graw-Hill.
7. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (1990), N.L, México.
8. Salvatore Dominick (1993) Econometria, Edit. Mc Graw- Hill Interamericana, D.F. México. pp 57-60.
9. Barragán C. José (1995) Vendiendo conveniencia, Comunicación escrita, Universidad Regiomontana, N.L, México.

10. Registran boom mini-tiendas (1993, Marzo), Infosel, El Norte.
11. Atacara Círculo K mercado regiomontano (1993, Marzo), Infosel, El Norte.
12. Buscan sobrevivir tiendas medianas (1994, Febrero), Infosel, El Norte.
13. Tendrá Oxxo 3500 tiendas para el 2000 (1992, Junio), Infosel, El Norte.
14. Conquistará 7- Eleven el sureste (1993, Marzo), Infosel, El Norte.
15. Planea expansión Círculo K (1993, Julio), Infosel, El Norte.
16. Un nuevo concepto en tienda de conveniencia (1994, Marzo), Infosel, El Norte.
17. Incursiona Corner Store en Monterrey (1993, Julio), Infosel, El Norte.
18. Es Seven Eleven opción para invertir (1993, Agosto), Infosel, El Norte.
19. Presentan programa de franquicias para tiendas de conveniencia (1995, Marzo), La Reforma.
20. Restrepo E. Carlos (1994, Noviembre), Financing Stations and Store in México, National Petroleum News, pp 38-41.
21. Anonymous (1994, Noviembre), Mobil On the Run with destination Store Concept, National Petroleum News, pp 15-16.
22. Zapata Roger (1995, Abril), Manejo de información en una tienda detallista, Asociación Mexicana del código de producto (AMECOP), pp 30-38.
23. Norris Dick (1995, Abril), Estrategias de entrega a tiendas, Asociación Mexicana del código de producto (AMECOP), pp 41-43.

24. Sánchez de la Vega, Lourdes (1995, Abril), Guía voluntaria para detallistas Scanning, Asociación Mexicana del código de producto (AMECOP), pp 55-56.
25. Fischer R. Konrad (1982). Glosario de mercadeo, Edit Limusa, P 58.
26. Ibañez Bramila, B. (1990), Manual para la elaboración de tesis, Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (1a. reimpresión, 1992), Edit Trillas, México.
27. Universidad Autónoma de León (1995, Mayo) Manual de estilo para la elaboración de tesis.

