

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“SONRISAS EN EL MUNDO DEL AUTOSERVICIO”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACION.

Director Mtro. Roberto Sánchez de la Vara
Lectores Mtro. Jorge Smeke Zwaiman
 Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

P r e s e n t a
LUCINA EUGENIA SANCHEZ VELEZ

México, D.F.

2008

	PAG
A. INDICE	1
B. JUSTIFICACIÓN	2
C. ANÁLISIS DE LOS HECHOS Y DEFICIÓN DEL PROBLEMA	2
I. EL MUNDO DEL AUTOSERVICIO EN MÉXICO	2
II. ¿QUIÉN ES QUIÉN EN ESTE MUNDO?	3
A) CREDITO	9
B) ESTRATEGIA MULTIFORMATO	11
C) EXPANSIÓN	16
III. SONRISAS S. DE R.L. DE C.V.	20
A) SONRISAS EN MÉXICO	23
PRODUCCIÓN	23
LOGÍSTICA	27
MERCADOTECNIA	28
RECURSOS HUMANOS	28
B) ANALISIS FODA	29
IV. PLANTEAMIENTO Y FUNDAMENTACIÓN DE SOLUCIONES	30
D. RECOMENDACIONES	38
E. BIBLIOGRAFIA	40
F. ANEXOS	41

B. JUSTIFICACIÓN

El Comercio Organizado en nuestro país ha crecido poco a poco, consolidándose como un medio alterno de la población para llenar la despensa además de una forma de adquirir electrodomésticos, ropa y línea blanca. Adicionalmente se han vuelto una organización sofisticada en la que se cuenta con información en línea sobre ventas e inventarios, haciendo que su operación sea dinámica y sumamente rentable.

La empresa “Sonrisas, S. de R.L. de C.V.” es una empresa líder en su ramo y al atacar al mercado de autoservicios se encuentra ante un dilema ya que su actual esquema de distribución y entregas está diseñado para atender las necesidades del changarro de la esquina y no es el adecuado para abastecer sus productos a este nuevo tipo de clientes.

Actualmente los autoservicios representan sólo un 20% de su mercado actual, ya que el restante 80% de sus ingresos provienen de la venta al detalle (tienditas). Adicionalmente, este nuevo esquema de distribución es mucho más costoso – vendedores, promotoras, eventos, inversión en muebles para el autoservicio, etc. – pero es estratégico el tener presencia en este canal por lo que Sonrisas necesita adecuarse a este nuevo esquema, utilizando aquellos elementos que pueda incorporar de su forma actual de trabajo y desarrollando otros medios para llegar al mercado en tiempo y forma adecuada.

C. ANÁLISIS DE LOS HECHOS Y DEFICIÓN DEL PROBLEMA

I. EL MUNDO DEL AUTOSERVICIO EN MÉXICO

Poco a poco los Autoservicios han cobrado fuerza en el escenario mexicano debido a conceptos innovadores como “precios bajos todos los días” y “vas al super o a la comer”, con oferta de productos y precios accesibles, crédito además de ofrecer toda una experiencia de consumo.

En México, el Autoservicio tiene varias razones sociales:

Wal*Mart

Soriana

Comercial Mexicana

Gigante

Chedraui.

Estos competidores con el paso de los años se han hecho de un nombre a nivel nacional por lo que destacan sobre competidores regionales como Casa Ley en el Noroeste del país, San Francisco de Asís en la zona sur principalmente en Mérida y otros muchos que se localizan en las diferentes regiones de nuestro país.

También es importante puntualizar que poco a poco ha tomado forma otro concepto exitoso: el de las tiendas de Conveniencia con Oxxo como su mayor representante.

Estos formatos no tradicionales han retado la subsistencia del canal detallista, por llamar de esta forma al changarro de la esquina, pero no han logrado menguar su fuerza dentro del esquema comercial mexicano que por tradición respeta a la Tiendita de la Esquina como uno de los baluartes de las ventas al menudeo en México.

II. ¿QUIÉN ES QUIÉN EN ESTE MUNDO?

Como anteriormente se indicó, el mercado oligopólico del autoservicio tiene cinco principales participantes en nuestro país.



- ✓ Nace en 1962 en Arkansas y su creador es Sam Walton.
- ✓ Wal*Mart una de las corporaciones “Más admiradas” de Fortune.
- ✓ Es la compañía más grande del mundo \$259 MM USD.
- ✓ Es el empleador más grande del mundo 1.5 MM
- ✓ Cuenta con más de 5,000 tiendas en 10 países
- ✓ Su operación internacional, de manera independiente, la ubica ya como el retailer #6 en el mundo y es la empresa # 3 del país debajo de PEMEX y CFE.
- ✓ Número de empleados: 110,755
- ✓ En 1991 lleva a cabo un joint venture con Cifra para entrar al mercado Mexicano.
- ✓ En 1997 compra a Cifra consolidándose como el retailer más grande del mercado mexicano.
- ✓ Cerró el 2004 con ventas netas estimadas de \$ 140,879MM y en el 2007 se estima cerrará con ventas que ascienden a los \$223.4 Millones de Pesos.

	2007 Estimado	CAGR 02-07 E
Wal*Mart	223.4	16.8 %

www.walmart.com.mx

MVI Ventures – México, DF. Sep., 2008



- ✓ Soriana nace en Torreón, Coahuila, en 1905, como una tienda dedicada a la venta de telas.

- ✓ En los años treinta, Soriana se orientó a la venta de mercancía por mayoreo y cubrió gran parte de la sierra de Chihuahua y el estado de Sonora.
- ✓ Para el año de 1968, se dio un movimiento de gran trascendencia en la evolución del negocio, al abrirse al público, el primer centro comercial “Centro” en esta misma ciudad.
- ✓ En 1971, los hermanos Martín Borque deciden llevar a cabo un crecimiento acelerado en la empresa e introducen el sistema detallista para la contabilidad y el control. Para centralizar la administración crean las primeras oficinas corporativas del grupo en la ciudad de Torreón, Coahuila.
- ✓ Para el año de 1974 abre el primer centro comercial en Monterrey, N.L. “Vallarta”.
- ✓ Organización Soriana es una empresa sólida y con gran proyección que actualmente cuenta con 150 tiendas distribuidas en casi todo el territorio nacional.

www1.soriana.com

GIGANTE

- ✓ En 1962, nace la primer tienda: Gigante Mixcoac.
- ✓ 1963 a 1977 el crecimiento y expansión de Gigante inicia en la ciudad de México y sus alrededores con 12 tiendas.
- ✓ 1978 y 1979, Gigante se expande hacia Guadalajara con 8 tiendas.
- ✓ 1980 y 1990 se abrieron 9 tiendas más en el centro de la república
- ✓ 1982 Gigante inicia su crecimiento al Norte del País
- ✓ 1991 fue un año significativo para todo Gigante, al inaugurarse la tienda número 100 de la cadena en la ciudad de Toluca
- ✓ En el año 2000, Gigante abre mercado en el sureste del país, con sucursales en Campeche, Yucatán, Tabasco, Chiapas y Quintana Roo.
- ✓ De esta forma, Gigante tiene presencia a lo largo de casi toda la República Mexicana.
- ✓ Hace unos cuantos años, la cadena decide atacar el Mercado Hispano de los Estados Unidos abriendo su primera tienda en ese país.

NOTA: ES INDISPENSABLE SEÑALAR QUE A FINALES DE NOVIEMBRE DEL 2007, GRUPO SORIANA LLEVÓ A CABO UN TAKE OVER DE GRUPO GIGANTE. EN ESTA ADQUISICIÓN NO SE CONSIDERÓ LA CARTERA VENCIDA, LO QUE HA ORILLADO A MUCHOS PROVEEDORES A UNIRSE PARA HACER UN FRENTE COMÚN FRENTE A LA SITUACIÓN QUE PREVEEN SE PODRÍA LLEGAR A PRESENTAR ANTE UNA NEGATIVA DE PAGO DE GIGANTE.

LA OPERACIÓN, EN LA QUE NO SE INCLUYÓ LA MARCA, TUVO UN VALOR DE 1,350 MILLONES DE USD E INCLUYÓ LA ADQUISICIÓN DE LOS INVENTARIOS EN 350 MILLONES DE USD, NO ASÍ LOS INMUEBLES (LO QUE REPRESENTA UN JUGOSO NEGOCIO DE 80 MILLONES DE PESOS MENSUALES PARA LOS EX-DUEÑOS DE GIGANTE POR CONCEPTO DE RENTA) Y SE DEFINIÓ QUE PAULATINAMENTE LAS TIENDAS GIGANTE PASARÁN A SER DENOMINADAS SORIANA EN UN LAPSO NO MAYOR A 5 Ó 6 MESES – LA ANTERIOR NEGOCIACIÓN SERÁ EFECTIVA 1ro. DE ENERO DEL 2008.

CON ESTA OPERACIÓN, SORIANA SE CONSOLIDA COMO EL 2do. REPRESENTANTE EN NUESTRO PAÍS EN EL MUNDO DEL AUTOSERVICIO Y AFIANZA SU POSICIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

www.gigante.com.mx



- ✓ 1930 se inicia la historia de Comercial Mexicana con la apertura de la Tienda del Centro en la cual vendían únicamente jarcias, jergas y telas.
- ✓ 1962 se inaugura la primer tienda en Insurgentes dos años después Pilares y La Villa
- ✓ 1968 Comercial Mexicana inicia operaciones en Puebla y Querétaro.
- ✓ 1981 expande su penetración al adquirir la cadena de tiendas Sumesa
- ✓ 1991 Controladora Comercial Mexicana pone sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores
- ✓ 2001 el crecimiento no se detiene abriendo sucursales en otras regiones del país.
- ✓ Comercial Mexicana se ha caracterizado por basar su diferenciación en campañas como Julio Regalado y “Vas al Super o a la Comer” convirtiéndose en uno de los más sólidos competidores mexicanos fuertemente posicionado en la mente del consumidor.

www.comerci.com.mx



- ✓ Grupo Chedraui tiene su origen en Xalapa, Veracruz en 1920. Inicia bajo el nombre de El Puerto de Beirut dirigido y administrado por sus fundadores: El Sr. Lázaro Chedraui y Doña Anita Caram de Chedraui.

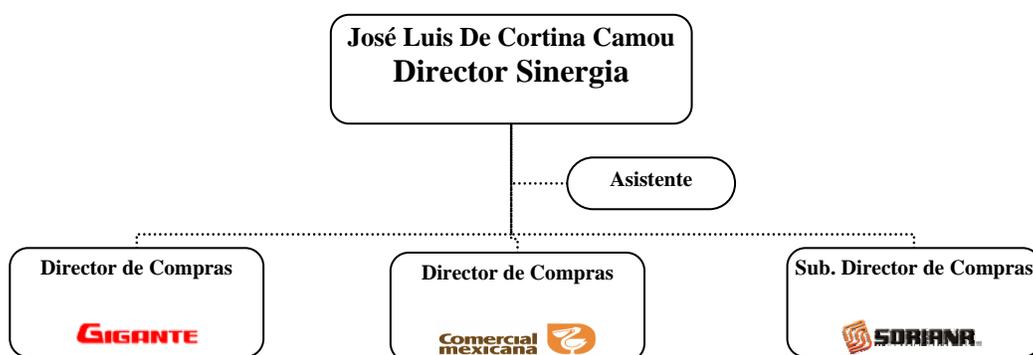
- ✓ En 1927 cambia su nombre al de “Casa Chedraui: La única de Confianza”
- ✓ Por el nivel de operaciones, en 1961 transforman nuevamente su nombre por el que actualmente tienen: “Almacenes Chedraui”. En ese entonces contaban con 80 colaboradores manejando productos de mercería, ropa y todo tipo de telas con sistema de mayoreo, semi-mayoreo y menudeo bajo la dirección de Don Antonio Chedraui Caram.
- ✓ En 1970 se inaugura la primer Tienda de Autoservicio en la ciudad de Xalapa, Veracruz en la calle de Lucio No. 28.
- ✓ Para 1982 ya contaban con un total de cinco autoservicios en los estados de Veracruz y Tabasco.
- ✓ En 1985 se constituye la razón social “Tiendas Chedraui, S.A. de C.V.” haciéndose cargo de la operación de todas las Tiendas que hasta ese entonces se comportaban como sociedades independientes.
- ✓ Chedraui incursiona en el negocio de Bienes Raíces promoviendo Centros Comerciales bajo la denominación “Plaza Cristal” en diferentes ciudades del sur del País.
- ✓ 2005 – Se adquiere la cadena de autoservicios Carrefour México que contaba con 29 sucursales lo que consolidó la presencia del Grupo a nivel nacional.
- ✓ Tiendas Chedraui cuenta al día de hoy con 94 tiendas y más de 24 mil colaboradores.

www.chedraui.com.mx

Hace poco más de tres años, el panorama no era muy favorable para las empresas mexicanas del ramo con la consolidación del gigante mundial Wal*Mart en nuestro país. Ante esta situación, Organización Soriana, Controladora Comercial Mexicana (Comerci) y Grupo Gigante decidieron dejar a un lado las rivalidades para unir fuerzas y lograron que la Comisión Federal de Competencia (CFC) aprobara en Julio del 2004, la operación de Sinergia de Autoservicios. Esta empresa conjuntó a las anteriores para “equilibrar” la competencia dentro del sector a través de la negociación conjunta de actividades relacionadas con la compra y distribución de insumos y mercancías.

La estructura organizacional de esta empresa está formada por un Comité Directivo, formado por los directores de compras de cada una de las empresas, que reportan directamente al Director de Sinergia. El Comité se reúne periódicamente para comentar los acontecimientos e intercambiar información sobre lo que sucede en el ramo: cambios de precios, estrategias comerciales, proveedores, etc. **Figura 2.1**

Figura 2.1 Estructura de Sinergia



Tristemente la participación de **Sinergia** en la realidad no ha pasado más allá de buenas intenciones debido principalmente a la falta de **sinergia** entre sus miembros.

En principio, la elevada participación de los abarrotes en el importe promedio de compra (ventas por ticket), aunado al mayor poder negociador alcanzado a través de Sinergia, permitiría reducir las diferencias en la oferta de precios de los principales participantes en el sector encontrando el mismo producto al mismo precio en cualquier tienda de autoservicio. En la práctica, las rivalidades han ocasionado Guerras de Precios que han llevado a que productos básicos de marcas reconocidas así como artículos percibidos como

referencias comunes (commodities), se encuentren a precios irrisorios ante la desesperación de los productores que ven como sus marcas poco a poco pierden valor en la guerra inútil de la que son partícipes involuntarios.

Actualmente todas las grandes cadenas de autoservicio han implementado la estrategia de precios bajos permanentes, por lo que aunque el precio sigue siendo el detonante de la compra y es un rubro que no se puede descuidar, la competencia entre los autoservicios se ha orientado a nuevos temas que les lleven a diferenciarse – concepto publicitario, crédito - y a captar un mayor número de clientes – estrategia multiformato -, siendo lo más difícil lograr la lealtad del consumidor que fácilmente cambia de uno a otro.

A) CREDITO

Poco a poco el consumidor mexicano ha cambiado la mezcla de compra y un factor determinante ha sido el crédito debido a que entre las ventajas de una mayor oferta crediticia en las tiendas de autoservicio se encuentra el impulso a las ventas, principalmente de los artículos de alto precio como los electrónicos, electrodomésticos y de línea blanca, lo que ha motivado un incremento en la compra de estos artículos en el autoservicio.

El hecho de que los clientes puedan adquirir artículos de mayor valor, ha permitido como consecuencia ampliar los márgenes de utilidad con los que operan las cadenas desatando una apretada carrera entre las principales cadenas de autoservicio por ofrecer más y mejor crédito a su clientela. El resultado lógico: algunas de estas empresas han incorporado a su operación, una institución de banca múltiple.

A mediados del 2006, Comerci se asoció al 50% con Cetelem, filial de BNP Paribas, para ofrecer productos financieros como crédito simple, tarjetas de crédito y todo tipo de créditos personales. De acuerdo a los reportes de Infobasic, su objetivo es alcanzar 1.8 millones de tarjetas en 5 años. (Referencia: a diciembre del 2006, existían 20.1 millones de tarjetas). A finales de 2006 se lanzó Plasticomer, la tarjeta de crédito de Prestacomer –

asociación entre Comerci y Cetelem– y la cual tiene dos variantes: tarjeta privada para uso exclusivo en tiendas Comercial Mexicana y la tarjeta abierta.

El Sr. Jaime Alverde Losada, Director de la División Gigante, aclaró las intenciones de la empresa que dirige respecto a este tema: “establecer una asociación estratégica con un banco a fin de ofrecer crédito al consumo y otra serie de servicios financieros”. Lo anterior descarta la posibilidad de solicitar y operar una licencia bancaria pero sí aclara que este grupo está a la caza de un banco con el cuál asociarse. Tomando en cuenta que Carlos Slim tiene capital invertido en esta cadena no sería de extrañar que el afortunado sea Inbursa aunque este dato es sólo una especulación.

Wal*Mart no podía quedarse atrás en este tema y en Septiembre del año pasado recibió de la SHCP la autorización para constituir y operar una Institución de Banca Múltiple que llevará el nombre de “Banco Wal-Mart de México Adelante, S.A. Institución de Banca Múltiple” que contará con sistemas de información, operativos, de control y de administración de riesgos, independientes de los utilizados por Wal-Mart de México. Este banco iniciará tentativamente operaciones en el segundo semestre del 2007.

Sólo falta que Organización Soriana defina su posición respecto a este tema pero todo señala que la empresa no tiene previsto incursionar en el negocio bancario, ya que la decisión del Consejo de Administración es seguir enfocándose en su negocio principal que es la venta al menudeo aplicando el dicho mexicano de “zapatero a tus zapatos”. Máxime que la empresa está aprovechando los instrumentos de financiamiento al consumo que hay en el mercado y ya tiene colocadas aproximadamente 600,000 tarjetas de crédito en alianza con BBVA Bancomer y GE Capital (Soriana estima que alrededor del 12% de sus ventas se hacen por medio de tarjetas de crédito).

Grupo Comercial Chedraui también recibió autorización por parte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para la constitución y operación de Banco Fácil, S.A., una co-inversión de Chedraui y Sherman Financial Group.

Las posibilidades que se abren para las cadenas de autoservicio son numerosas ya que ante un mayor crecimiento económico en México, se estima una mayor capacidad de compra y la posibilidad de que compren otros artículos aparte del canasto básico vía crédito, lo que representa mayores ingresos y utilidades.

B) ESTRATEGIA MULTIFORMATO

La estrategia multiformato permite a las grandes cadenas de autoservicio saturar un área comercial relativamente pequeña con los diferentes formatos, sin canibalizarse, incursionando en nuevos segmentos de mercado. El objetivo: atacar mejor sus segmentos logrando una mayor identificación de los formatos por parte de la clientela.

En México podemos distinguir varios formatos dentro del autoservicio:

1) Hipermercados

Caracterizados por una amplia extensión (alrededor de 9,000 m²) así como por un amplio surtido y variedad de productos (en promedio 80,000 sku's).

2) Supermercados

Formato con énfasis en la calidad y la conveniencia.

Superficie aproximada a los 1,600 m².

Surtido de aproximadamente 35,000 artículos.

3) Tienda de Descuento o Hard Discounters

Catálogo de 48,000 productos con una extensión de 5,000 m².

Baja inversión en mobiliario para reforzar idea de bajos precios y accesibilidad

4) Clubes de Membresías

Atienden el mercado de medio mayoreo y mayoreo caracterizándose por ser tiendas de precios bajos aunque sin promociones.

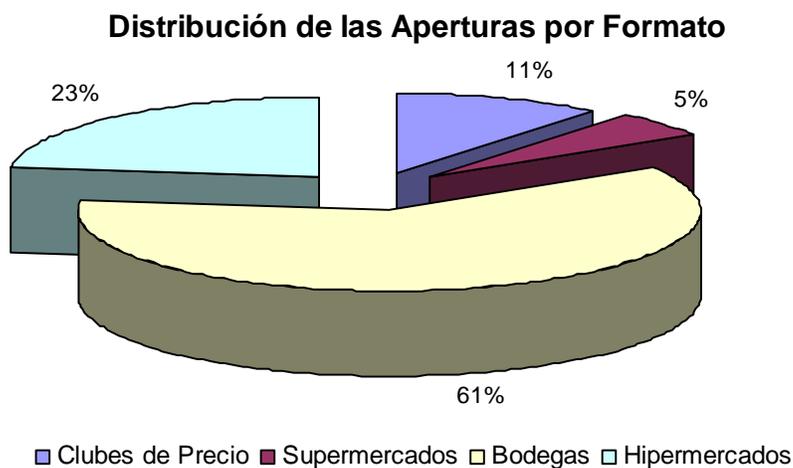
Dentro de su catálogo de unos 5,000 artículos, un alto porcentaje es de artículos importados, generalmente In & Outs.

Otra característica es que en sus 9,000 m², el mobiliario es sumamente sencillo, pisos de cemento y filas de racks como anaqueles.

De Septiembre del 2005 al mismo mes del 2006, las cuatro cadenas más grandes a nivel nacional sumaron 158 aperturas, cuya distribución por formato fue como sigue:

Formato de Bodega	61%,
Formato de Hipermercado	23%,
Clubes de precio	11%.
Formato de Supermercado	5%,

Figura 2.2 Estrategia Multiformato



Cabe señalar que igualmente se han diseñado prototipos de tienda más pequeños con los cuales se busca penetrar mercados y plazas con una menor concentración poblacional. Este nuevo formato bajo el concepto de pequeñas tiendas de autoservicio se caracterizan por:

- Ubicación en zonas rurales con menos de 50,000 habitantes
- Catálogo reducido de unos 20,000 sku's
- Área de ventas de entre 1,300 a 2,000 m².

Tal es el caso de “**Mi Bodega**”, de Wal-Mart de México, lanzado desde finales del 2004. La idea de este formato es atacar poblaciones más pequeñas de alrededor de 25 mil personas con una oferta de productos menor a la de una Bodega Aurrerá “tradicional” pero mejor a la de las pequeñas misceláneas y comercios de la localidad. Estas tiendas incluyen además de abarrotes y perecederos, mercancías generales tales como: electrónicos, electrodomésticos y línea blanca.

Considerando este último formato, la estrategia de Wal*Mart para atacar todos los segmentos de la población y diferentes ocasiones de consumo se muestra en la **Figura 2.3**

(Para un mayor conocimiento de las tiendas por cadena por ciudad ver **Anexo I**)

Figura 2.3 Estrategia Multiformato de Wal*Mart

	<u>Formato</u>	<u>No. Tiendas</u>	<u>Cobertura</u>	<u>Target</u>
Superama	Supermercado	62	Central	A-B
Bodega Aurrera	Tda Descuento	198	Nacional	C-D
Mi Bodega	Tda Descuento	64	Rural-Central	D
Supercenter	Hipermercado	118	Nacional	B-C
Sam´s Club	Club de Membresia	78	Nacional	B-C
Vips	Restaurantes	319	Nacional	B-C
Suburbia	Departamental	64	Nacional	B-C

Comercial Mexicana no se podía quedar atrás en este nuevo concepto de pequeñas tiendas de autoservicio y lanzó el concepto piloto de “**Alprecio**” que abrió al público en Noviembre del 2006. Este formato tiene un área de ventas de entre 1,500 y 2,000 m². Dentro del catálogo se incluyen productos alimenticios, artículos de limpieza para el hogar, productos de belleza y salud, etc., a precios muy económicos así como línea blanca y mercancías generales, con un portafolio de aproximadamente 5,000 productos. Abrirá en poblaciones de tamaño pequeño y mediano, es decir, de entre 25,000 y 50,000 habitantes, y cercanas a la zona metropolitana de la Ciudad de México dirigiéndose a los segmentos C-, D y E. Con este concepto Comerci buscará hacer competencia a **Mi Bodega** de Wal*Mart pero al ser una prueba piloto no se tienen detalles de nuevas aperturas.

A mediados del 2006, Controladora Comercial Mexicana lanzó otro esfuerzo de segmentación de mercados: “**City Market**” inaugurado el 10 de marzo de 2006.

City Market es un supermercado orientado a un segmento de la población de ingresos altos. De su portafolio el 90%-95% es de alimentos y su objetivo es resolver necesidades

inmediatas de comida o cena (alimentos preparados y refrigerados que sólo requieren calentarse) enfocándose a personas de elevados ingresos por lo que dentro de su catálogo se cuentan gran variedad de productos gourmet, nacionales e importados, entre los que se incluyen: vinos, quesos, latería, pastelería fina y carnes, área de frutas, verduras y jugos.

En un área complementaria se ubican productos de aseo del hogar, refrescos, cervezas, agua y café.

Bajo esta misma línea enfocada a segmentos con alto nivel adquisitivo, Soriana ha remodelado desde 2001 algunos de sus hipermercados para convertirlos en **Soriana Plus**. Estas tiendas son ligeramente más “nice” que un Soriana tradicional con ligeras modificaciones en el catálogo de productos, para satisfacer las necesidades de clientes exigentes y se han llevado a cabo en zonas maduras (totalmente urbanizadas) y de alto poder adquisitivo. La decoración, distribución e iluminación de estas tiendas crean ambientes amables, diferenciados y atractivos y en donde se cuida de manera especial la calidad y presentación de los productos, distinguiéndose también por un alto nivel de servicio.

En el 2005 crean el formato de tiendas de conveniencia bajo el nombre comercial de “**Super City**”. Al tercer trimestre de 2006 se tenían 40 unidades en operación y se preveía alcanzar 100 establecimientos al cierre del año. Esta unidad se ha desarrollado bajo el esquema de franquicias en donde el franquiciatario está muy pendiente de la promoción, inventario y atención al cliente lo que hace que la operación sea eficiente.

En resumen, para el 2007, Soriana cuenta con una sólida estrategia multiformatos conformada por:

1. Hipermercados Soriana y Soriana Plus
2. Clubes de Precio bajo el nombre de **City Club** (inicio a partir del 2002)
3. Formato de bodega bajo el nombre de **Mercado Soriana** (inicio en 2003)
4. **Super City** – formato de conveniencia ubicado en el Norte del país.

Actualmente, las unidades de negocio de City Club y Mercado Soriana aportan en conjunto el 23% de los ingresos de la compañía, tendencia que se refleja en la mayor parte de los autoservicios donde el segmento de Bodegas es el más fuerte seguido por el de Clubes de Precio.

Por su parte, Grupo Gigante, como parte de su estrategia de renovación, ha llevado a cabo en los últimos años el rediseño de todos sus formatos para mejor atacar los segmentos a los que se dirige así como lograr una mejor identificación por parte de su clientela.

Super G	Nivel socioeconómico A y B
Gigante	Nivel socioeconómico C y D
Bodega Gigante	Nivel socioeconómico D y E

Gigante inició en el 2005 y a la fecha lleva 64 establecimientos remodelados, lo que equivale a aproximadamente el 35% de las tiendas de la compañía:

2005	18 unidades - Gigante 11, Bodega Gigante 4 y Super G 3.
2006	18 unidades.
2007	28 unidades.

El nuevo concepto que busca implementar la empresa es el de tiendas más limpias por lo que ha disminuido la altura de sus modulares permitiendo que el cliente tenga una visión panorámica de la tienda. De acuerdo con Gigante, en las unidades de autoservicio remodeladas que han adoptado la nueva imagen, las ventas se han incrementado en promedio 10% en términos reales y a tasa anual.

Así como otras compañías de autoservicios han atacado un segmento popular, Gigante creó en el año 2000 “**SuperPrecio**” que se ubica principalmente en la Ciudad de México y Zona Metropolitana en áreas de nivel socioeconómico bajo como la opción del “super” para esta

parte la población mexicana. A finales del 2006 se inició la expansión geográfica fuera del área previamente señalada como parte de su estrategia de expansión.

C) EXPANSIÓN

A pesar de que el sector de autoservicios ha demostrado un consistente crecimiento durante los años, aún existen buenas perspectivas de crecimiento para el sector en su totalidad.

Básicamente están apostando al “bono demográfico” existente en México ya que al ser una nación joven el número de consumidores incrementará de manera significativa en los próximos 14 años al pasar de 54 millones de consumidores a alrededor de 70 millones.

Wal-Mart

Wal-Mart de México comentó recientemente que no ven límites para la expansión de su infraestructura en los próximos años, ya que actualmente tienen presencia en 120 ciudades y existen más de 240 ciudades con probabilidades de abrir una tienda por lo que buscarán crecimiento a partir de la base geográfica de la población a través de su estrategia multiformato.

El plan de expansión de Wal-Mart de México en el 2006 significó una ampliación de su área de ventas del 14% y sumó las siguientes cifras, muy similares a las previstas para el 2007: apertura de 80 a 85 establecimientos de autoservicio.

Inauguración de 120 establecimientos en 2006

Tiendas de Autoservicio	81
Bodega Aurrerá	55
Supercenter	13
Superama	05
Sam's Club	08

Tiendas departamentales	09
Restaurantes	30

Controladora Comercial Mexicana

El área de ventas estimada al 2006 es de 1'470,000 m2 que significa un incremento de 9.3% versus 2005.

En el 2006 acumuló 17 aperturas de autoservicios y 5 Restaurantes California.

Mega Comercial	11
Bodega Comercial	02
City Market	01
Al Precio	01
Costco	02

Para el 2007 se estiman aperturas entre 20 y 25 tiendas de autoservicio.

Organización Soriana (Soriana)

En el 2006 abrió 37 tiendas de autoservicio llegando a 234 establecimientos en operación.

Hipermercados Soriana	18
Mercado Soriana	17
City Club	02

Figura 2.4 Estrategia Multiformato de Grupo Soriana

	Formato	No. Tiendas
Hipermercados Soriana	Hipermercado	157
Mercado Soriana	Tienda Descuento	58
City Club	Club de Membresía	02

Para el 2007 estiman inaugurar 40 establecimientos para alcanzar 400 unidades en operación al cierre de 2010 en sus diferentes formatos.

Grupo Gigante

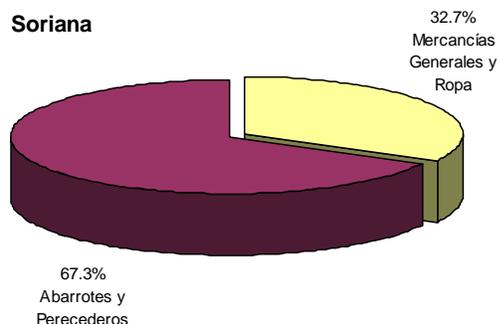
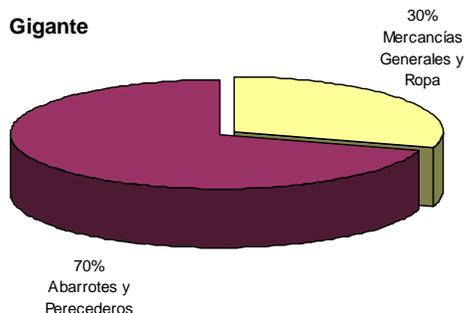
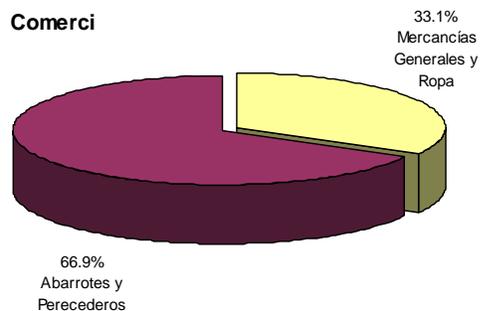
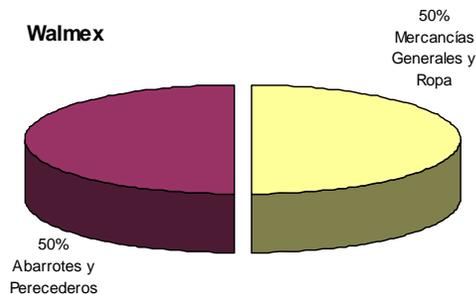
Como comentamos previamente, Gigante llevó a cabo la remodelación de 18 tiendas enfocadas en las ciudades de México, Monterrey y las principales ciudades de Baja California Norte. En el 2007 se buscarán remodelar 28 unidades más como continuación de su estrategia de renovar su imagen por lo que al cierre de este año aproximadamente el 35% de la infraestructura de este grupo contará con nueva imagen.

En el 2006, abrieron 5 tiendas de autoservicio y para el 2007 se tiene un estimado de 5 inauguraciones de establecimientos formato Bodega. Estos planes no incluyen Super Precio que se estima serán mayores por los bajos costos de apertura.

Otra forma de expansión se podrá dar en el catálogo de artículos que actualmente se manejan. Previendo un mayor crecimiento económico en México, se estima una mayor capacidad de compra por parte de la clientela y por lo tanto la posibilidad de que compren otros productos.

Wal-Mart Supercenter en México tiene menos de la mitad de los sku's que tiene un Wal-Mart Supercenter en los Estados Unidos y considerando que Walmex es la cadena más fuerte en el ramo y la que más vende en los rubros de mercancías generales y ropa, es claro que existe igualmente un fuerte potencial para cadenas como Comerci, Gigante y Soriana cuya mezcla de ventas está concentrada en alimentos (abarrotes y perecederos). **Figura 2.5**

Figura 2.5 Mezcla de consumo en Tiendas OT

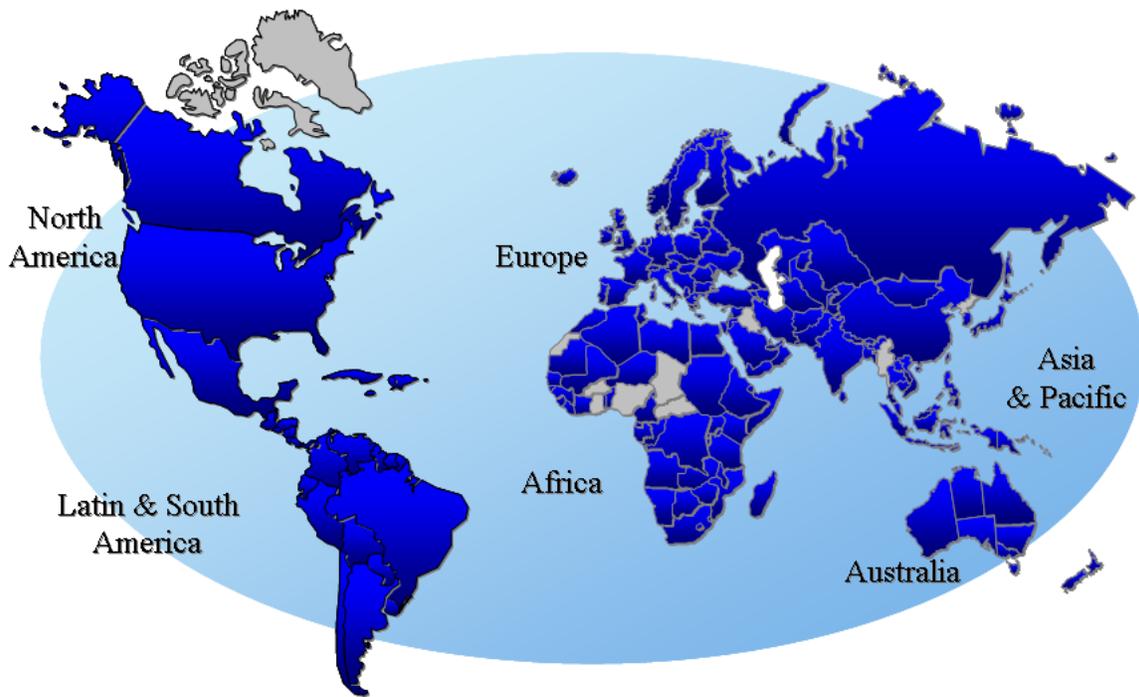


Infobasic. Enero 08, 2006.

III. SONRISAS S. DE R.L. DE C.V.

Grupo Popsicle se encuentra en el Top 5 de compañías de alimentos y bebidas a nivel mundial, superada únicamente por empresas como Nestlé y Kraft/Nabisco en cuanto a facturación anual. Se ha enfocado en consolidar sus marcas, logrando que al menos 17 de ellas tengan presencia mundial y una facturación anual superior al billón de dólares. A través de la expansión global ha logrado mejorar sus niveles de rentabilidad alcanzando mayores tasas de crecimiento en utilidades y volumen. Actualmente tiene presencia en los cinco continentes, en más de 200 países, lo que ha consolidado su crecimiento en base a esta expansión geográfica. **Figura 3.1**

Figura 3.1 Países en los que Grupo Popsicle tiene presencia – En azul



Cabe señalar que en el caso de Cuba e Irán, la presencia de este grupo se debe a la distribución de algunos productos fabricados en países cercanos. En el caso de Cuba se distribuyen frituras originarias de República Dominicana.

En el mercado de alimentos y bebidas, es sumamente complejo intentar un esquema de outsourcing debido a la baja vida de anaquel de los productos y los altos costos de transporte en los que se incurriría debido al bajo/alto peso de los productos además de que las diferencias en los gustos haría virtualmente imposible el mantener tantas líneas de producción.

En el caso de las botanas, cada país es un mundo: En México gustamos de productos altamente condimentados con chile y limón mientras que en países como Colombia y República Dominicana son grandes consumidores de plátano y los sabores mexicanos son del todo indeseables. Esto nos lleva a identificar la Estrategia de Internacionalización del Grupo como una Estrategia Transnacional en la que se busca reducir costos para maximizar la rentabilidad al tiempo que es imperativo ajustarse a los gustos locales de cada país meta:

Figura 3.2 Cuatro estrategias de Internacionalización



International Business – Competing in the Global Marketplace. Charles W. L. Hill

Básicamente el modelo busca encontrar respuesta local debido a las fuertes diferencias en el gusto de los consumidores y sus preferencias. Esto ha llevado al Grupo a desarrollar productos diferenciados y estrategias de mercadotecnia que deben ser adaptadas en cada país aunque sin olvidar el lograr eficiencias en costos. Para maximizar este efecto, se ha llevado a cabo una estrategia de regionalización a través del cuál se han agrupado países con gustos similares (clusters) obteniendo de esta forma:

Región Norteamérica:	Canadá y Estados Unidos
Región México:	México y Centroamérica.
Región Andina:	Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador y el Caribe
Brasil	
Cono Sur:	Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay.

En aquellos países en los que no tiene fabricación local, lo que se ha desarrollado es una fuerte infraestructura logística para abastecerlo de países vecinos. Ejemplo: La planta de

Panamá surte a todo Centroamérica. De esta forma se logró cerrar la planta de Honduras optimizando los costos de producción y a través de una fuerte red logística y de distribución se logró surtir de esa forma Honduras, El Salvador y Panamá.

Básicamente ha basado su Estrategia Transnacional en:

- Definir qué lugar geográfico es interesante para su estrategia de expansión
- Analizar los posibles competidores locales
- De ser posible, adquirir al principal competidor para de esta forma tener desde un inicio reconocimiento de marca además de una estructura de distribución y ventas fuerte
- Generalmente mantiene la línea local y poco a poco introduce sus marcas globales. En caso de ser necesario “mata” a la línea local dejando únicamente aquellas marcas que mejor se ajustan al gusto local y que se encuentran dentro de su portafolio internacional.

En México el esquema no fue muy diferente.

A) SONRISAS EN MÉXICO

- ✓ En 1943 la empresa inicia como un pequeño negocio familiar.
- ✓ Para 1948, el negocio familiar se convierte en una empresa sólida y bien administrada que para 1953 recibe el nombre de “Alimentos y Golosinas Selectas”.
- ✓ En 1965, en Estados Unidos, dos empresas reconocidas, una del mundo de las bebidas y otra del de alimentos se unen para formar Grupo Popsicle con presencia en más de 40 países en aquel entonces.
- ✓ Popsicle detecta el potencial del Mercado Mexicano por lo que compra “Alimentos y Golosinas Selectas” por su importancia en el Mercado Mexicano de Botanas.
- ✓ En 1966 nace “Sonrisas S.A. de C.V.” de la adquisición anteriormente señalada.

- ✓ En 1986, Sonrisas lanza su línea de Confitería. Inicialmente trabajó bajo el esquema de distribución de otras marcas pero decide lanzar su propia línea debido al potencial de este nuevo mercado.
- ✓ 1990: Popsicle compra al mayor fabricante y comercializador de galletas en México. De esta forma amplía su presencia en nuestro país, teniendo dentro de su portafolio bebidas, galletas, botanas saladas y dulces.
- ✓ En 1998, Sonrisas es nombrada una de las más importantes empresas a nivel mundial por la revista Fortune.
- ✓ En el 2002 se hacen los primeros intentos de exportar productos del ramo confitero a Estados Unidos para aprovechar el potencial de los hispanos en dicho país. Se busca explotar el sentimiento nostálgico y patriótico de lo que dejaron atrás.

Algunos de los pilares sobre los que se asienta el éxito de esta empresa son:

PRODUCCIÓN

Se cuenta con una sólida estructura de producción que consta de 54 plantas localizadas a lo largo de la República Mexicana. Cada planta tiene la posibilidad de fabricar todos los productos de la empresa aunque se trabaja bajo el concepto de especialización por línea de productos para garantizar mayores eficiencias, reducir costos y lograr a través de la red de distribución, un perfecto balance entre producción y disponibilidad en todo el país.

Para la toma de decisiones sobre la apertura de una nueva planta y/o centro de distribución, se siguen 6 pasos para asegurar que la ubicación y capacidad sean las óptimas considerando los requerimientos y demandas de nuestros mercados:

1) Análisis del producto o servicio

- ❖ Especificaciones: tolerancias, acabados, fórmulas de composición, MP
- ❖ Diseño
- ❖ Calidad

- ❖ Normas de funcionamiento

2) Materias primas e insumos

- ❖ Especificaciones del producto
- ❖ Calidad de materia prima
- ❖ Perfil (características):
 - Propiedades físicas
 - Propiedades mecánicas
 - Propiedades químicas
 - Propiedades eléctricas y magnéticas
- ❖ Requerimientos (volumen)
- ❖ Disponibilidad
- ❖ Costos
- ❖ Localización
- ❖ Estacionalidad
- ❖ Cuidados del almacenaje y transportabilidad
- ❖ Abastecimiento

3) Localización de la planta

- ❖ Macro localización:
 - Requerimientos del mercado
 - Ubicación de materia prima
 - Disponibilidad de infraestructura
 - Disponibilidad de mano de obra
 - Marcos jurídicos
 - Aspectos sociales de aceptación o rechazo
- ❖ Micro localización:
 - Especificaciones de instalaciones
 - Especificaciones de maquinaria y equipo
 - Accesos al predio

- Disponibilidad de servicios
- Emisión de gases y ruido
- Flujo de materia prima dentro de la planta
- Construcciones en los alrededores
- Regulaciones legales y ecológicas

4) Tamaño de la planta

- ❖ Capacidad de producción
- ❖ Demanda de productos o servicios
- ❖ Permanencia de los productos en el mercado
- ❖ Suministro y disponibilidad de materia prima e insumos
- ❖ Economías de escala
- ❖ Tecnología
- ❖ Costo de financiamiento
- ❖ Condiciones climáticas
- ❖ Seguridad pública
- ❖ Planes para futura expansión

5) Sistemas de producción

- ❖ Proceso de producción
 - Procesos de maquinado y de transformación
 - Descripción del proceso de producción
 - Balance de materiales y de líneas de producción
 - Programación y control de producción (volumen y tiempos)
 - Distribución
 - Técnicas: diagramas de flujo del proceso
- ❖ Sistemas de producción
 - Procesos repetitivos: en línea, masa o serie
 - Procesos intermitentes: por lotes u órdenes de producción
 - Procesos por proyectos

- ❖ Descripción de los procesos
- ❖ Tecnología: especificación de la maquinaria
- ❖ Distribución de la maquinaria, equipo e instalaciones: *layout*
- ❖ Requerimientos de mano de obra, materia prima, insumos y servicios
- ❖ Estimación de necesidades de terreno y edificaciones
- ❖ Capacidad

6) Tecnología

- ❖ Especificaciones técnicas de maquinaria y equipo
- ❖ Licencias, patentes
- ❖ Capacitación del personal
- ❖ Flexibilidad de las líneas de producción
- ❖ Mantenimiento preventivo y correctivo
- ❖ Monto de inversión
- ❖ Calidad
- ❖ Volumen de producción

Adicionalmente la empresa está trabajando en un fuerte programa de Sustentabilidad para hacer que sus instalaciones sean amigables con el medio ambiente. Este programa de Responsabilidad Social y Ecológica se enfoca en cuatro pilares:

1. Conservación de Recursos – específicamente Agua y Energía (gas y electricidad).
2. Tratamiento de aguas residuales – para asegurar que toda el agua que se regresa al drenaje después de haber sido utilizada en las plantas, está tratada y puede ser reutilizada.
3. Control de emisiones – con objeto de minimizar los gases que causan el efecto invernadero.
4. Manejo de sólidos – buscando que los residuos resultantes de los procesos productivos tengan un grado alimenticio y puedan ser reutilizados evitando aumentar la cantidad de desperdicios que se generan y contaminan el medio ambiente.

LOGÍSTICA

La empresa cuenta con 635 Centros de Distribución para garantizar una óptima cobertura del territorio nacional y adicionalmente ofrece servicio a sus clientes mediante una sólida red de distribución directa:

Rutas Directas	23,000
Base de Clientes	750,000
Visitas semanales	2.7 MM

Al momento de entrar al mercado de autoservicios aquí se encuentra una de las mayores debilidades de la empresa que se encuentra acostumbrada a “llegar” a sus clientes en un método tradicional (Ver Anexo II) lo que hace que al momento de ingresar a este canal de distribución pierda ventaja competitiva teniendo que enfrentarse a nuevas formas de entregar producto.

MERCADOTECNIA

La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos que se adaptan a diferentes ocasiones de consumo:

Medio día
Comida
Media tarde

Sin olvidar que el objeto de estos productos es la indulgencia y complacer el paladar de los consumidores en el cuál ha ido apareciendo un nuevo tipo de consumidor: aquel preocupado por su salud y bienestar. La empresa también está creando un portafolio para este tipo de consumidor que aunque representa el 2% de la población mexicana va en constante crecimiento y representa un nicho interesante de mercado.

La empresa es líder en su ramo contando con aproximadamente un 80% del segmento (Fuente: Nielsen), con marcas bien posicionadas y fuertes.

RECURSOS HUMANOS

La empresa Sonrisas se ha caracterizado por estar 100% involucrada con su personal buscando ser una de las mejores empresas para trabajar en nuestro país.

Actualmente está enfocado en planes tales como

Maternidad – mejores planes para apoyar a las madres que trabajan

- Cuarto de lactancia
- Flex time – con o sin goce de sueldo

Diversidad e inclusión – buscando ser una empresa incluyente donde la diversidad permita nuevas formas de crecimiento y de visualizar las cosas

Días de vacaciones superiores a los de la Ley

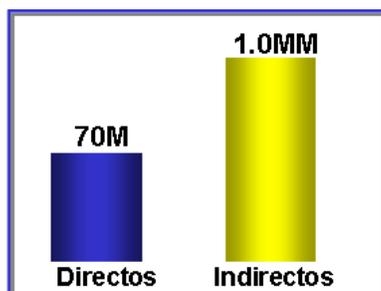
Bonos atractivos

Caja y Fondo de Ahorro

Seguro de gastos médicos mayores y menores

Servicio médico en todas sus instalaciones

La empresa adicionalmente contribuye a la creación de empleos en forma directa e indirecta, lo que la hace un motor constante de la economía nacional:



B) ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Líder de mercado en México de Botanas Saladas
- Sinergia con “empresas hermanas” – Grupo Popsicle de alcance global
- Marcas fuertes y aspiracionales
- Sólida infraestructura de distribución a nivel nacional
- Conocimiento del Consumidor
- Liderazgo en innovación

DEBILIDADES

- Esquema tradicional e indiferenciado de Go To Market
- Sindicato – obstáculo para explorar nuevas opciones de compensación y entregas

OPORTUNIDADES

- Capitalizar plan de expansión de socios comerciales = volumen incremental
- Crecimiento de canal de autoservicios y conveniencia (nuevos puntos de venta)
- Apego a canal tradicional – asegura la base y apalanca crecimiento
- Crecimiento del segmento de botanas en México
- Crecimiento en Share of Market Nacional
- Incursión en nuevos modelos de entregas a puntos de venta
- Portafolio diferenciado

AMENAZAS

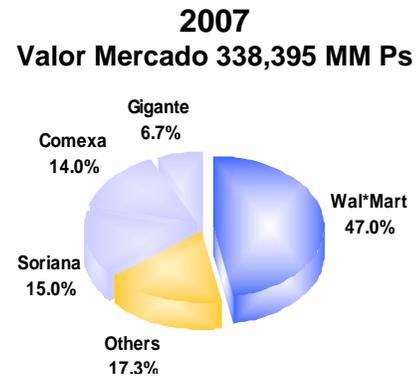
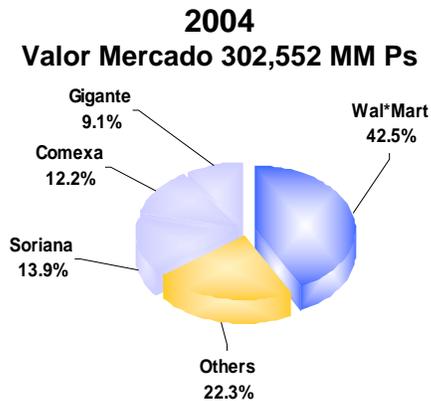
- Cross dock para botanas
- Guerra de Precios (Perdida de Valor de la Marca)
- Factores Macro-económicos
- Marca Propia de Cadenas de Autoservicio (OK, Great Value, Laura Scudder)
- Entrada de competidores internacionales – Pringles, etc.
- Incremento en el número de competidores nacionales: Fishers, Rolli, etc.
- Disminución de ticket promedio por tienda por canibalización de tiendas

IV. PLANTEAMIENTO Y FUNDAMENTACIÓN DE SOLUCIONES

1. Elaboración de alternativas para la solución de los problemas.
2. Aplicación de la alternativa más conveniente, defendiéndola con bases y fundamentos teóricos.
3. En todos los casos el título final del documento a presentar no deberá de ser igual al del original.

Como previamente se comentó, la empresa “Sonrisas, S. de R.L. de C.V.” se ha enfocado a las ventas al changarro ya que de ahí proviene aproximadamente el 80% de sus ingresos. Sin embargo, la Presidencia de la empresa está conciente de la importancia de tener presencia en los autoservicios mexicanos como una forma de diversificación y consolidación de su marca además de que la consolidación de este formato es cada vez mayor como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4.1 Valor del mercado de autoservicios – comparativo 2004 vs 2007



El esquema de distribución y entregas con el que se ha venido manejando, no resulta ser el adecuado para este tipo de negocios y se han tenido que enfrentar a un sin número de retos y oportunidades.

Primeramente se definieron cuáles eran las particularidades del sistema de recibo del autoservicio y se encontraron varias oportunidades que no podían ser resueltas con “la misma medicina” ya que se trataba de problemas que en ocasiones podían ser resueltos de la misma forma pero en otras representaban retos para la forma tradicional de trabajo. Entre los principales se encontraron los siguientes:

1. Alto costo de operación debido a que se destina un vendedor a tomar pedido y entregar producto (esquema tradicional de entregas) además de afectación en imagen del autoservicio por falta de acomodo del producto.

En ventas a detalle se estima que el vendedor carga su camión con el producto que considera venderá en ese día y procede a realizar sus visitas. En cada una toma el pedido, se dirige a su camión y entrega inmediatamente el producto.

Este esquema de entrega resultó en grandes ineficiencias debido a que:

- a) El vendedor no podía prever al 100% las necesidades de sus clientes
- b) Toma mucho tiempo entrar, tomar el pedido, regresar al camión y surtir

- c) Después de una o dos visitas en el día, el abasto se vuelve insuficiente ya que por lo general el vendedor ya había entregado la mayor cantidad de producto que llevaba en su camión.
- d) Lo anterior forzaba al vendedor a regresar a la sucursal minimizando el número de visitas realizadas durante el día, lo que resultaba en una disminución en la productividad en la ruta del vendedor, en una menor comisión (\$) y por lo tanto en una pérdida de interés del vendedor en trabajar este tipo de rutas lo que llevó a una alta rotación de personal.
- e) Adicionalmente se tenían numerosas quejas de los autoservicios debido a que el servicio era lento y en general insatisfactorio ya que no se cubrían las necesidades de producto y visitas de los vendedores además de que se quejaban de que los muebles estaban “picados” y no había un servicio cotidiano que permitiera una correcta visibilidad del mueble.

Soluciones

I. Esquema de Pre-venta

Para dar mayor agilidad en el recibo, se eliminó la figura tradicional del vendedor substituyéndola por

I preventista cuya función es llevar una ruta de autoservicios en los que se presenta para levantar pedidos. Se pone de acuerdo con el Jefe de Abarrotes y el Jefe de Recibo para determinar los faltantes de mercancía, fincar un pedido que es autorizado tanto por abarrotes como por recibo para posteriormente transmitirlo vía electrónica o telefónica a la sucursal, donde:

I chofer se encarga de cargar la mercancía del almacén al camión, pasar a cada uno de los autoservicios visitados por el preventista presentándose en Recibo y entregando el pedido que previamente se había acordado.

De esta forma se soluciona el tema de la agilidad en el recibo asegurando igualmente entregas perfectas en base a pedidos previamente levantados.

El incluir una figura adicional, como pudiera ser considerada la del chofer, no representó un costo adicional ya que se logró una optimización de la ruta del preventista que podía cubrir un mayor número de clientes al día lo que significó para la empresa mayores ingresos al poder cubrir un mayor número de clientes.

El preventista igualmente ayudó a proporcionar un servicio a un mayor número de autoservicios que día a día se incrementan por lo que no es necesario cubrir vacantes adicionales ya que él/ella puede visitar varias tiendas en un mismo día (ahorros para la empresa en head count así como optimización de visitas del preventista)

II. Esquema de Promotoría en Tiendas

La pre-venta vino a solucionar el tema del abasto pero quedaba pendiente el tema de la visibilidad del anaquel en punto de venta.

Al ser inoperante que el preventista igualmente limpiara y diera visibilidad al anaquel (pérdida de rentabilidad por bajo desempeño al limitar el número de autoservicios visitados y surtidos por día), se optó por un esquema de **promotoría** en el cual un promotor, generalmente mujer, dedicado a la tienda en un horario fijo, se encargaba de actividades como promoción del portafolio de artículos, acomodo del anaquel, limpieza del mueble, rotación adecuada del producto – colocar producto con fecha de vencimiento próxima al frente de la góndola -, retirar de tienda producto mermado y/o caducado, etc.

Dentro de este esquema se detectó que había diferentes tipos de tiendas y por lo tanto diferentes tipos de necesidades a cubrir. No todas las tiendas tienen el mismo VPO (Volume per Outlet) por lo que era necesario segmentar las tiendas de acuerdo a su volumen de ventas en:

1. Tiendas con alto nivel de rotación y por lo tanto de ventas
2. Tiendas con nivel medio-bajo de rotación y por lo tanto de ventas

Las primeras requerirían un esquema de **Promotoría Fija** en la que la promotora dedicara toda su jornada laboral a llevar a cabo las labores propias de un promotor y descritas

anteriormente además de sacar constantemente producto de la bodega ya que la rotación de los artículos así lo requiere. El alto nivel de rotación de la tienda y el volumen de ventas apalancaba el sueldo de la promotora en su totalidad haciendo de su existencia una necesidad para asegurar ventas en dicho punto de venta.

Las segundas requerían que la promotora estuviera sólo unas cuantas horas en la tienda haciendo básicamente labor de anaqueleo y limpieza por lo que la solución para estas tiendas es un esquema de **Promotoría Rotativa** en la que la misma promotora atiende varias tiendas ubicadas en colonias cercanas. La distribución geográfica de los autoservicios permite en gran medida este sistema ya que en muchos centros poblacionales se encuentran dos, tres y hasta cinco autoservicios en un rango de pocos kilómetros.

2. Muchos autoservicios se encuentran en zonas residenciales.

Lo anterior se debe al crecimiento poblacional así como a los desarrollos urbanos que incluyen dentro de sus planes la colocación de un autoservicio como parte de lo atractivo de su oferta residencial.

Problema

Al estar ubicado en un contexto residencial, el autoservicio tiene amplias limitantes al momento de recibo, que tiende a ser lento y ocasiona embotellamientos y dificultades viales. Los reglamentos de tránsito y vecinales dificultan las entregas en horarios regulares por lo que la empresa tuvo que explorar alternativas a:

- a) Recibo en horarios de bajo flujo vehicular y peatonal
- b) Agilidad en el recibo.

Soluciones

- Esquema de Pre-venta
- Entregas Nocturnas

→ Esquema de Pre-venta

Este esquema se utilizó para disminuir los costos optimizando la rentabilidad por ruta y se describió previamente. Con este esquema se solucionó el tema de la agilidad en el recibo asegurando igualmente entregas perfectas en base a pedidos previamente levantados.

Sin embargo y aún con los ahorros obtenidos en tiempos de entrega, el problema del tráfico continuaba por lo que se optó por unirlo a un esquema de entregas nocturnas.

→ **Entregas Nocturnas**

Al ser prácticamente imposible entregar durante el día ya que los vecinos se quejaban constantemente del aglutinamiento de camiones repartidores con la consiguiente afectación a la imagen de la empresa, se definió junto con el autoservicio, entregar a partir de las 8:00 PM, horario en el que la mayoría de los vecinos ya se encontraban en sus casas, disminuía el flujo vehicular, se facilitaban las maniobras de carga y descarga lo que aunado al **esquema de pre-venta** facilitó aún más las cosas.

En la práctica esta unión de esquemas se ha ido perfeccionando y el autoservicio se ha dado cuenta de las bondades que representa por lo que se ha ampliado el horario nocturno de recibo e incluso se dan citas fijas para determinados proveedores para facilitar aún más las operaciones de carga y descarga.

3. Los autoservicios están exigiendo que se utilicen sus Centros de Distribución como medio de apalancar sus costos y hacerlos más rentables

Cada día es más común que las cadenas de autoservicios busquen rentabilidad por lo que es común que se empiece a cobrar por servicios que anteriormente eran gratuitos.

Ejemplo de lo anterior es la Renta de Espacios: Anteriormente el autoservicio ofrecía los anaqueles como medio de exhibición para los proveedores pero actualmente y buscando “fondar” su operación han iniciado la práctica de cobrar por dichos espacios en forma anual, semestral, bimestral o mensual – dependiendo de la negociación que tengan con cada proveedor.

Lo anterior también se ha reflejado en los Centros de Distribución. Considerando que no todos los proveedores cuentan con una red de distribución propia, el autoservicio encontró una opción de negocio en ofrecer sus servicios de distribución por los que cobra cierto Factor Logístico a los proveedores que utilizan este servicio. Al no tener suficiente masa crítica para apalancar dichos CEDI's (Centro de Distribución) o DC's (Distribution Centres), han forzado a sus proveedores a unirse a este esquema como único medio de operación.

En el caso de Sonrisas S. de R.L. de C.V., el problema radica en la naturaleza de sus productos que necesitan de grandes cuidados para su manejo era prácticamente imposible ingresar a este esquema.

Solución

→ Cross Dock para algunos productos específicos

Ante la presión de los socios comerciales la empresa optó por desarrollar un portafolio de productos que por sus características (amplia vida de anaquel, empaque, manejo del producto, etc) se adaptan fácilmente a este esquema.

De esta forma logró satisfacer los requerimientos de las cadenas comerciales al tiempo que mantenía su portafolio original bajo el esquema de entregas tradicionales (Pié de camión).

Para lograr lo anterior fue necesario ajustarse a diferentes requerimientos y especificaciones de entrega tales como:

- Entregar en tarimas de acuerdo a especificaciones del cliente.
- Empaques de acuerdo a lo solicitado por el Sistema Global de Distribución del cliente.
- Códigos de barras, en algunos casos incluir tanto el EAN (código de 13 dígitos que corresponde al producto mismo que es escaneado a través de este código en cajas registradoras) como el DUN (14 dígitos que generalmente se colocan en el master case).

- Plena identificación de las órdenes de compra que se están entregando – es posible entregar varias órdenes de compra mezcladas en un transporte siempre y cuando estén plenamente identificadas.
- Proceso de actualización de órdenes de compra para evitar entregar órdenes de compra vencidas y/o canceladas.
- Sistema de facturación ad-hoc que permita llevarla a cabo conforme a los lineamientos del cliente.

D. RECOMENDACIONES

Adicional a las soluciones ya propuestas, la empresa necesita implementar controles que le permitan dar un seguimiento a su operación.

Entre los que mejor se adaptan a este esquema se encuentra el Balance Score card que permite llevar un registro semanal de los puntos más importantes para un negocio como son:

1. Ventas

En este caso es necesario medir el incremento en ventas tanto a:

- a) Tiendas Totales – Total de puntos de venta del autoservicio
- b) Tiendas Comparables – Tiendas que estaban abiertas a la fecha en la que se está llevando a cabo la medición para medir el efecto de crecimiento/decrecimiento en ventas sin el factor de aperturas.

2. Días de Inventario
3. Rotación
4. Margen Inicial
5. Margen Final
6. GMROI

Scorecard Bodega Sem 48									
	Last Week (200748-200748 / 200648-200648)			Month (200744-200748 / 200644-200648)			Year (200649-200748 / 200549-200648)		
	TY	LY	Diff	TY	LY	Diff	TY	LY	Diff
Vendor Summary Page									
Date : 12/30/2007									
Sales									
All Comp Store Sales									
Retail Dollar Inventory									
Cost Dollar Inventory									
Cost On Order									
Instock %									
Unit Turns									
Retail Turns									
Store Weeks On Hand									
Ships At Retail									
Ships At Cost									
Initial Margin %									
Maintain Margin %									
GMROI									
MARKDOWNS									
Dollars									
Percent To Sales									
Repl Order Fill Rate %									
Non-Repl Order Fill Rate %									

Adicionalmente se incluye el punto de “rebajas” para llevar un control de las inversiones que se están llevando a cabo en punto de venta y poder determinar si este rubro se está incrementando o manteniendo durante el año.

Además es necesario fijar desde un inicio los objetivos anuales, semestrales y mensuales para cada uno de los negocios para llevar un seguimiento estricto contra el objetivo. Para lo anterior se recomienda desarrollar un JBP (Joint Business Plan) con cada uno de los socios comerciales con objeto de definir conjuntamente los objetivos que se perseguirán durante el año así como lograr un compromiso mutuo de apoyo en pro del logro de los objetivos cuantitativos y cualitativos.

ALCANCES DE JBP MENSUAL

Estratégico
 Colaborativo
 Transaccional

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Acumulado
Ventas													
Inc % Plan	%												
Inc % Real													
Margen Mantenido													
Inc % Plan	%												
Inc % Real													
Fillrate													
Inc % Plan	%												
Inc % Real													
Instock													
Inc % Plan	%												
Inc % Real													
Semanas de Inv													
Inc % Plan	2												
Inc % Real													

Una vez definido el JBP, es recomendable llevar un monitoreo mensual del desempeño de los principales indicadores (ventas, fill rate, inventarios) tanto a nivel nacional como por ciudad para poder detectar áreas de oportunidad rápidamente y poder tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

E. BIBLIOGRAFIA

Charles W. Hill. International Business. Competing in the Global Marketplace. McGraw Hill. 6ª Edición.

INFOBASIC, S.A. DE C.V.

Noviembre 06, 2007.

Octubre 16, 2007.

Octubre 05, 2007.

Octubre 10, 2006.

Enero 08, 2006.

Internet – Páginas web de la las empresas Chedraui, Gigante, Walmex, Soriana y Comercial Mexicana.

www.walmart.com.mx

www.comerci.com.mx

www.gigante.com.mx

www1.soriana.com.mx

www.chedraui.com.mx

Reportes Nielsen 2006 - 2007

MVI Ventures Seminar – Hotel W. México, DF. Septiembre 2008.

Dirección de Operaciones – Maestra Blanca Alicia Núñez Martínez

Recursos Humanos – Maestra Rocío Gutiérrez

Mercadotecnia – Lic. Oana Díaz

F. ANEXOS

ANEXO 1

Tiendas por Cadena por Ciudad

ANEXO 2

Modelo Operativo

ANEXO 3

Entrevistas a :

Alejandro Campomanes	VP Comercio Organizado
Arturo Villafuerte	Director de Cuentas Clave - Walmex
Federico Serrano	Director de Planeación Financiera

	Wal-Mart de México	Cont. Comercial Mexicana	Grupo Gigante	Organización Soriana	Casa Ley	Chedraui	Calimax	Comercial V.H.	Al Super, Futurama	Mercos	S-Mart	Super Ahorros	Super S Francisco de Asís	Arteli	Super Kompras	Gran'D	MZ	Super Gutiérrez	HEB	Total	
Villahermosa	7		1	3		6															17
Tamaulipas	7	1	10	20		6				2	6			17		6			5		80
Altamira				1										3							4
Ciudad Madero				1		1								4							6
Ciudad Mante				1												1					2
Ciudad Río Bravo										1											1
Ciudad Victoria	2		2	2												5					11
Matamoros	2		3	3		2														1	11
Nuevo Laredo			2	3		1					3									1	10
Reynosa	1		3	5							3									2	14
Río Bravo				1																	1
Tampico	2	1		3		2								10						1	19
Valle Hermoso										1											1
Tlaxcala	1		2	1																	4
Apizaco			1																		1
Tlaxcala	1		1	1																	3
Veracruz	23	6	6	8		22							7		2						74
Acahuacán						1							1								2
Agua Dulce	1																				1
Alamo Temapache															1						1
Boca del Río	2	1				1															4
Ciudad Mendoza													1								1
Coatepec						1															1
Coatzacoalcos	2		1	1		2															6
Córdoba	2					2															4
Fortín													1								1
Huatusco	1																				1
Isla	1																				1
Las Choapas	1																				1
Jalapa	2	2				5															9
Minatitlán	1		1	2		1							1								6
Misantla	1																				1
Orizaba	1		1	1		1							1								5
Pánuco	1																				1
Perote	1																				1
Poza Rica	1		1	1		2															5
San Andrés Tuxtla	1			1									1								3
Tantoyuca	1																				1
Tierra Blanca													1								1
Tuxpan						1							1								2
Veracruz	3	3	2	2		5															15
Yucatán	6	3	7	1		5							19								41
Mérida	5	3	6	1		5							16								36
Progreso	1		1																		2
Tizimin													1								1
Uman													1								1
Valladolid													1								1
Zacatecas	4		1	2																	7
Fresnillo	1			1																	2
Zacatecas	3		1	1																	5
TOTAL	489	197	208	232	106	93	45	46	32	17	33	8	39	22	18	6	19	9	25	1,644	

Anexo II – MODELO OPERATIVO



El chofer entrega los pedidos de sus clientes



Se validará si están al corriente en sus **PAGOS**



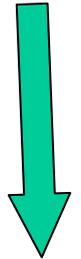
Se autorizará la carga firmando la Orden de Preventa



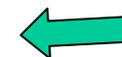
Se entregará una copia al **ALMACENISTA** y otra al **CHOFER**



El **ALMACENISTA** elaborará la PreCarga



El **CHOFER** se presentará con el **ALMACENISTA** para recibir las PreCargas



El **CHOFER** recibirá las Ordenes de Preventa que va **Entregar** en el transcurso del siguiente día y dejará lista su camioneta.



En Caso de que haya Devolución se tomará como complemento de pago

NO ESTA AL CORRIENTE:

Se negará la Venta hasta que se encuentre al corriente en sus pagos.

ANEXO III
ENTREVISTAS

Entrevista con Lic. Alejandro Campomanes, Vicepresidente de Comercio Organizado, efectuada en oficinas corporativas de Sonrisas, S. de R.L. de C.V. el 15 de Agosto del 2007.

Alejandro Campomanes tiene una impresionante trayectoria en el área de Comercio Organizado con 20 años de experiencia siendo en el caso de esta empresa la persona encargada de iniciar y desarrollar este departamento contando inicialmente con dos reportes directos. Con el paso de los años y al adquirir el canal una mayor relevancia, llegó a tener a su cargo la siguiente estructura:

Negociaciones

- 1 Cuenta Clave para Wal*Mart y Sam's – con su asistente
- 1 KAM para Comercial Mexicana, Chedraui, Gigante – con asistente
- 1 Cuenta Clave o KAM para Soriana y HEB – con asistente

Category Management

- 1 Líder de proyecto con 6 personas a su cargo

Operaciones

- 1 Director de Ejecución con 8 regionales a su cargo, uno por zona Vendedores, promotoras, almacenistas y personal administrativo

***** ***** *****

En la historia del Comercio Organizado en México es necesario nombrar a dos cadenas importantes:

1. **Sumesa** – Supermercados Mexicanos S.A., que es como realmente nacen los autoservicios. Nace hace aproximadamente 45 años.
2. Tiendas **Blanco** eran unas “pinches” tiendas pero con presencia en treinta estados por lo que cuando Gigante la compró, realizó la adquisición más estratégica ya que le dio cobertura nacional. El dueño de Blanco era Estanislao Blanco, quién llevando a cabo una transacción muy similar a la que se llevó a cabo hace un par de meses entre Gigante y Soriana, únicamente vendió a Gigante el nombre y los inventarios más no los bienes raíces (locales). Debido a esto se llevó un pleito legal que se resolvió después de aproximadamente 10 años con el pago por parte de Gigante de aproximadamente 250 millones de pesos por el negocio. Hasta la fecha, muchos de los locales comerciales son propiedad de Blanco.

→ 20 años trabajando en Comercio Organizado

Hace 20 años el canal de autoservicios era marginal – no hacía arriba del 2% de las ventas, estaba muy castigado en márgenes porque venían de los famosos acuerdos y pactos. Todos tenían descuentos confidenciales, descuentos de pacto, prerrogativas de las cadenas en días de pago, lo que complicaba la operación haciéndola poco rentable para el proveedor.

México venía de una hiper-inflación con cambios de precios cada dos meses, todo a base de promoción agresiva hasta del 50% (Nota: era más barato esa oferta del 50% considerando una inflación del 100% que si se considera una oferta del 5% con una inflación del 4%). Se tenía un dominio de tres cadenas a nivel nacional: Aurrerá (con tres formatos); Gigante (con tres formatos) y Comexa con tres formatos. El cliente número dos de México era Gigante muy cerca de Aurrerá que era el número uno.

Gigante fue la primer cadena en llegar a doscientas tiendas, antes que Aurrerá.

El concepto de tiendas de conveniencia no existía como tal pero hace 20 años ya existía 7 Eleven con 32 tiendas. En ese entonces no existía OXXO que recién iniciaba ya que no era el negocio prioritario de FEMSA (Garza Lagüera) siendo los más importantes para este grupo Bancomer y las dos cervecerías. Irónicamente el día de hoy Oxxo es el negocio número uno incluso por arriba de ambas cervecerías. Existían también “Rapeditos Vip Vip”, Superetes del Río y SuperKing (Mérida).

→ Cambios en el canal en 20 años

- Expansión agresiva de tiendas.
- Formatos para atacar diferentes nichos de consumidor.
- Segmentación de consumidor.
- Llegada, estadía y salida de jugadores internacionales.
Auchan con Comexa
Carrefour con Gigante
K-Mart – llegando se asoció con Liverpool y posteriormente lo compró Comexa
- Apertura de Clubes que no existían.
- Expansión agresiva de Conveniencia.
- Debacle de Gobierno que hace 20 años hacía lo fuerte de la venta – UNAM, Secretaría de Hacienda, IMSS, ISSSTE – y ahora en extinción.
- Nuevas cadenas importantes:
Chedraui era totalmente regional aunque con representación en Torres de Satélite.
HEB entró para quedarse en el Norte del País con buenos resultados.
- Desarrollo agresivo de Soriana. En aquella época eran dos cadenas: Sorianas Nazas y Sorianas Sultanas, pertenecientes a dos hermanos que estaban peleados. Eran totalmente regionales con presencia solamente en Torreón y Monterrey. Acabó comprando Sultana a Nazas. Los Señores Martín eran los dueños.

- Expansión a otro tipo de negocios:
 1. Restaurantes Toks (Gigante), California (Comexa), Chicks (Ley), Vip's, Rugantinos y El Portón (Wal*Mart), Martin's (Soriana).
 2. Tiendas departamentales (Suburbia) con aproximadamente 500 tiendas
- Cambio dramático en Category Management - desarrollo y especialización de categorías, planogramas, manejo de categoría, manejo de catálogos y su depuración.
- Proliferación de proveedores – antes sólo uno o dos jugadores / ahora un mundo de proveedores. Hace 20 años no existía La Costeña y sólo jugaba Herdez.
- Especialización en los compradores – antes el mismo comprador compraba perecederos y ahora están especializado.
- Marca Propia en las cadenas.
- Los sistemas también han cambiado la forma de trabajar y por tanto la relación comercial: Ahora todo es vía electrónica (factura y pedido electrónico). Anteriormente se tenía que ver para platicar y ahora todo es por Internet/mail.
- Antes te cobraban por renta de espacios siendo más agresivo de lo que es ahora. Te cobraban por todas las macro exhibiciones, publicaciones, etc.
- Ante negociación más directa e intensa. Menos proveedores así es que entre menos se repartían los pedidos.
- Antes te pedían más por aportaciones – Ahora es más profesional y enfocado al negocio. Oferteo ha bajado dramáticamente. Antes 195 días al año y casi toda la línea con 50%. Ahora oferteo por sku, por aproximadamente 90 días al año y con porcentajes más conservadores.
- Los márgenes eran rojos y ahora son negros.
- Antiguamente tenías que darles mordidas, invitarlos a comer - Ahora está profesionalizado: “negocio es negocio”.
- Presencia de mujeres. Hace 20 años no veías una mujer ni en compras ni en ventas. Era un negocio de hombres. Dramática y significativa la presencia de mujeres. Manejo de categorías es prácticamente dominado por mujeres. Mayor número de cuentas clave.
- Concepto de Business Teams para dar soporte a la cadena y a la compañía: Antes un cuenta clave por cadena y ahora todo un equipo respaldando la operación.
- Go to market – Preventa, entregas directas, entregas nocturnas, factura y pedido electrónico, cross dock.
- Innovación es un punto dramático en todas las compañías así como la publicidad. Antes publicidad más primitiva y ahora más dinámica / Innovación como factor clave de crecimiento en compañías y antes era lo mismo de siempre.
- Dinamismo en empaques, publicidad, eventos es dramática versus hace 20 años donde veías una mayor permanencia de empaques. Ejemplo: licores.
- Hace 20 años no se podían hacer promociones en bolsa porque estaba prohibido por la legislación. Ahora ya se pueden hacer promociones In Bag como incluir un pequeño juguete dentro de la bolsa. Cuando se pudo, hubo un boom y ahora duran muy poco (6 a 8 semanas máximo versus 3 meses que duraban antes).

La globalización ha impactado al canal – hace 20 años no había productos importados y ahora el peso de los importados es altísimo. Costco vive de los importados.

Igualmente ha habido un cambio en el catálogo de artículos. Antes en el supermercado comprabas básicos y ahora hasta un coche puedes comprar.

Otro nuevo aspecto es el boom de tarjetas de crédito y entrada al área bancaria – Banco Wal*Mart, Gigante y Soriana. Han creado sociedades con otras cadenas y bancos – el negocio ha crecido y se han hechos monstruos con ventas astronómicas siendo Wa*Mart el principal empleador del país con una importante contribución al PIB. Soriana, al adquirir Gigante, llevó a cabo una compra un poco temeraria pero es el precio por entrar al DF donde tenía una presencia ridícula. Hoy tienen más o menos 30 tiendas en el Valle de México y masa crítica importante, pasando a ser el segundo jugador en México lo que cambia el panorama de los autoservicios en este momento aunque considera que Wal*Mart continuará estando a la cabeza.

→ **La empresa ante los cambios**

En un inicio Alejandro y su asistente, Armando Mendiola, atendían a todo el mercado siendo el canal el 3% de las ventas de la empresa. El canal se mantenía por imagen ya que entrar en un autoservicio daba cierto estatus (98% de la imagen la hacía Organized Trade) ya que ventas a detalle le proporcionaba la distribución y ventas (98% de las ventas). Eran considerados un mal necesario.

Las cadenas nacionales estaban en México y/o tenían oficinas de representación como era el caso de Soriana y Chedraui. Las cadenas regionales tenían sus oficinas en su base regional.

La estructura fue cambiando cuando los compradores se fueron segmentando (dos o tres compradores por cadena) y se tuvo que complementar el equipo contratando tres Cuentas Clave entre 94/95 para manejar todas las cadenas.

Actualmente sigue siendo un canal de imagen siendo del 16% de las ventas y el margen ha mejorado pero la filosofía ha cambiado en cuanto a que se visualiza al canal como complementario en imagen y ventas, sobretodo en ciertas temporalidades del año en el que gracias a las ventas de Comercio Organizado se subsanan las bajas ventas de Detalle. Adicionalmente este canal está creciendo al doble del ritmo de lo que crece el Canal Detallista y continúa con importantes oportunidades de crecimiento.

Antes el esquema de Fuerza de Ventas estaba integrado en Detalle y centralmente se hacía la negociación. Cuando las cadenas cobran mayor importancia y volumen, se separa la fuerza de ventas para poderle dar foco. Se abrieron 8 sucursales dedicadas donde había corporativos o presencia fuerte: México, Guadalajara, Monterrey, Mérida, Hermosillo, Tijuana, Culiacán y Mexicali.

Para Alejandro Campomanes el “challenge” de cualquier compañía es hacer que Ventas Comercio Organizado sea aún más rentable para soportar el crecimiento y utilidades de la empresa por lo que a través de Revenue Management se tiene que actualizar el portafolio de productos para lograrlo además de enfrentar el reto de que un autoservicio se ha convertido en la fuente de cualquier necesidad de una familia mexicana: En un Super encontramos banco, panadería, farmacia, tortillería, carnicería, pollería, reparadora de calzado, ropa, zapatos, vinos y licores, pescados, sushi y/o comida preparada, comida kosher, comida gourmet, electrodomésticos, telas, etc., haciendo que las tiendas especializadas se hacen cada vez más chiquitas y/o se pierdan: difícilmente se encuentra la panadería de hace 15 años. Por lo anterior se valida que el autoservicio está acabando con el pequeño comercio formal e informal ya que al asistir al autoservicio no necesitas ir a otro lugar a hacer tus compras con el plus de contar con estacionamiento.

“ En México antes tenías que ir a un lugar para llantas y la batería. Ahora en Costco tienen el servicio y te las venden, balancean y todo. Están tendiendo a desaparecer una gran cantidad de negocios.... En USA, los Mom & Pops no es ni el 10%. El resto es OT y de esos el 80% es conveniencia y hacia allá nos dirigimos...”.

Entrevista con Lic. Arturo Villafuerte Ancira, Director del Wal*Mart Business Team, efectuada en oficinas corporativas de Sonrisas, S. de R.L. de C.V. el 05 de Septiembre del 2007.

En 1940 abre el primer autoservicio en México: SUMESA Narvarte.

En el autoservicio los esquema de distribución han cambiado por las necesidades del cliente y el mercado y han encontrado oportunidades siendo Wal*Mart el detonador en forma masiva.

Samuel Walton fue un visionario que buscaba diferenciación basado en esquemas de distribución como Retail Link, sistema de distribución que nadie más tiene y que es una de las ventajas competitivas de este retailer. De esta forma llegó a ciudades pequeñas donde no tenía competidores a través de su propia red de transporte. Este esquema benefició a muchos proveedores quienes aprovecharon el Cross Dock para llegar a clientes potenciales a los que no podían acceder por lo costoso de una distribución directa. Esto hacía que las entregas directas fueran una fortaleza para aquellos proveedores que podían contar con este tipo de distribución.

Actualmente el esquema de entregas directas o a pie de camión está perdiendo fuerza ante el Cruce de Andén ya que este último es:

- Barato
- Eficiente
- Medible

- Permite proyecciones de compras futuras
- Mejora el manejo de inventarios permitiendo ahorros – acercándose a just in time
- Mayor control sobre proveedores y necesidades

De la conjunción del Cross Dock y del soporte informático de Retail Link, surge la idea de **Resurtido Electrónico** que permite medir lo pedido contra lo entregado para darse cuenta del tamaño de la oportunidad que se está perdiendo con algunos proveedores. Incluso se ha llegado a cobrar al proveedor por esa pérdida de ventas con el consiguiente beneficio para Wal*Mart y el consumidor ya que el proveedor se ve forzado a cubrir los requerimientos de ambos.

→ Nuevos Esquemas de Distribución

Entregas directas busca saltar pasos para hacer más eficiente la operación generando ahorros en sucursales, centro de distribución, transporte, y consiste en enviar el producto directo de Planta a Centro de Distribución y/o tienda evitando el paso intermedio que era la sucursal, asegurando que los pedidos sean más completos por mayor disponibilidad de inventarios.

Cross Dock

La idea surge para surtir a Clubes de Precios, sobretodo por la facilidad de que el sindicato no estaba “metido” en dicho esquema de clientes por lo que no se quitaron plazas. Básicamente consiste en que el cliente coloca un pedido global mismo que se surte a un Centro de Distribución. Ahí el pedido se divide de acuerdo a los requerimientos de cada club y se embarca a destino.

De tradicional a preventiva

1. promo-vendedora habla por teléfono
2. preventista levanta pedido en punto de venta, lo envía y en dos días se entrega.

Este cambio se da buscando esquemas más eficientes, volviendo obsoleto el esquema de vendedor tradicional ya que éste no alcanza a ver varias tiendas generando un proceso más lento y más costoso. La promo-vendedora vive dentro de la tienda y a un menor costo lo que hace que se vuelva una experta en su mercado (tienda) permitiendo mayores desplazamientos de producto (venta).

En el caso de aquellas rutas que estaban cubiertas por trabajadores sindicalizados:

- a) Se liquidó a los vendedores por encima de la Ley
- b) Se les ofreció la opción de pasarlos a ruta de detalle para no perder la plaza

El Sindicato fue de gran ayuda en este cambio ya que lo apoyaron entendiendo que era para el beneficio de la empresa y por lo tanto de los trabajadores quienes tenían la opción de conservar su empleo.

Dentro de los beneficios que se han vivido con este tipo de esquemas se encuentra:
Incremento en ventas y mayores ahorros.

Ventajas: Efectividad y barato
Mayor identificación del personal y la tienda

El principal problema que se tuvo fue la reticencia de los clientes que conocían a su vendedor (y viceversa) y no querían tratar con una nueva persona. La raíz del problema era el vínculo personal que se había creado más que el vínculo de negocios.

Por parte de los clientes en Superamas se pasó de tradicional a promovendedora bajo esquema de preventa y hubo grandes objeciones porque conocían al vendedor y el vendedor los conocía por lo que fue un proceso lento ya que poco a poco se fueron dando cuenta de los beneficios adaptándose mutuamente a los horarios y estilos de trabajo. A nivel corporativo tampoco lo entendían al 100% porque se identificaban con las visitas terciadas con temor de pérdida de venta. Afortunadamente los resultados se dieron y avalaron el nuevo sistema.

Superamas representó otro gran riesgo ya que por estar ubicados en zonas residenciales se dificultaba mucho la entrega diurna por lo que ahí se inició el esquema de **Entregas Nocturnas** evitando taponos en andén por revisión, el tráfico y con el consiguiente beneficio de eficiencia y rapidez.

¿Cómo aceptó Wal*Mart este esquema? ¿Se les vendió como beneficio?
Básicamente se les ofreció bajo el concepto de que son el cliente más grande.

→ Principales cambios en el mercado

Hace unos 11 ó 12 años no había mujeres vendedoras. El cambio fue difícil ya que se tenían represalias por parte de vendedores (del sexo masculino) que se sentían desplazados. El mayor problema fue que eran desplazados “por una vieja”.

En autoservicios ya había mujeres pero básicamente su labor era de demostración y no directamente “usurpando” plazas de hombres.

→ Experiencia previa

Arturo Villafuerte también se desempeñó en la empresa Kellog's y brevemente señaló que el esquema de trabajo consistía en la visita de un vendedor quien llevaba la negociación con el Jefe de Abarrotes. Se llevaban documentos con scorecard donde salían sugeridos (Inventario anterior + actual - piezas desplazadas = reposición de inventario).

Autorizaban pedido en formato con copia al carbón y ese formato se hacía llegar a Distribución y Crédito y Cobranza.

Lo entregaban, hacían factura y a los dos días se surtía a través de un transportista tercero que consolidaban volumen. En ese entonces no existía Cross Dock por lo que al darse esta figura seguramente afectó a dichos transportistas y estuvieron a punto de desaparecer.

Entrevista con Lic. Federico Serrano, Director de Planeación Estratégica, efectuada en Restaurante Giornale el 13 de Febrero del 2008.

En los 7 años que lleva en el Canal de Autoservicios identifica tres etapas:

1. Economía Cerrada

Con presencia únicamente de cadenas nacionales – grupos comerciales mexicanos de familias españolas con un “pacto” no escrito de respeto en el que cada quién atendía a un segmento de mercado.

El consumidor no tenía opciones de productos en una economía con inflación de doble dígito.

2. TLC

En los 90’s se da un cambio en las reglas del juego al caer las fronteras y permitirse la entrada de capital extranjero que encuentra grandes oportunidades.

Esta etapa se caracteriza por la entrada de consorcios internacionales como Wal*Mart, Carrefour, Auchan y Price Club a un mercado de aproximadamente 80 millones de mexicanos – lo que hace de nuestro país un mercado sumamente atractivo.

En esta etapa se da un cambio del esquema **High & Low** al de **Every Day Low Price**, donde el consumidor se vuelve mucho más activo en su compra y con acceso a mayores opciones de productos. De esta forma el cliente se vuelve un consumidor informado que “castiga” a los autoservicios que no se adaptan a las “nuevas reglas del juego”.

En esta etapa no todos los autoservicios entendieron el mercado mexicano como fue el caso de Carrefour y Auchan, empresas que tuvieron que retirarse de nuestro país ante el fracaso que tuvieron en él. Estos consorcios decidieron retirar su capital para invertirlo en otros mercados.

Básicamente la entrada de estos competidores internacionales se llevó a cabo en base a dos estrategias:

- a) Alianzas
- b) Take overs

Siendo la principal enseñanza que no por ser grande se puede dominar el mercado siendo necesario tener un conocimiento básico del mercado meta para poder tener una entrada exitosa y consolidarse en el gusto del mercado a atacar destacándose que las cadenas locales en México se han ganado la lealtad de sus clientes.

3. La actualidad

Hoy en día el mercado de autoservicios se encuentra sumamente competido y el mapa se encuentra perfectamente limitado ya que varios grupos abandonaron el país (Carrefour, etc) quedando únicamente el líder mundial (Wal*Mart) y competidores locales que han entendido al mercado y que se han posicionado perfectamente en un nicho (clientela).