



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**



**UNIDAD SANTO TOMÁS**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“PLAN DE MEJORAS PARA EL CANAL DE VENTAS EN MERCADOS  
ELECTRÓNICOS EN LA INDUSTRIA MINORISTA DE AUTOSERVICIOS.”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**P R E S E N T A:**

**ING. ULISES DANIEL GUTIÉRREZ ESCOBEDO**

**DIRECTOR DE TESIS: MTRA. ALMA DELIA TORRES RIVERA**

**MÉXICO DF, AGOSTO 2015**



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 25 del mes de JUNIO del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

**“PLAN DE MEJORAS PARA EL CANAL DE VENTAS EN MERCADOS ELECTRÓNICOS EN LA INDUSTRIA MINORISTA DE AUTOSERVICIOS”**

Presentada por el alumno:

**GUTIÉRREZ**

Apellido paterno

**ESCOBEDO**

Apellido materno

**ULISES DANIEL**

Nombre(s)

Con registro:

A	1	0	0	4	9	7
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. EN C. ALMA DELIA TORRES RIVERA

DRA. SUSANA ASELA GARDUNO ROMÁN

DRA. MARÍA DEL ROCIO SOTO FLORES

M. EN C. MARTÍN GONZÁLEZ GARCÍA

M. EN C. LETICIA REFUGIO CHAVARRÍA LÓPEZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO



DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*CARTA CESIÓN DE DERECHOS*

En la Ciudad de México, D.F. el día 20 del mes de JULIO del año 2015, el que suscribe ULISES DANIEL GUTIÉRREZ ESCOBEDO alumno del Programa de MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, con número de registro A100497, adscrito a la ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN UNIDAD SANTO TOMÁS, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la MAESTRA ALMA DELIA TORRES RIVERA y cede los derechos del trabajo titulado “PLAN DE MEJORAS PARA EL CANAL DE VENTAS EN MERCADOS ELECTRÓNICOS EN LA INDUSTRIA MINORISTA DE AUTOSERVICIOS”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección ulises2005@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

---

ULISES DANIEL GUTIÉRREZ ESCOBEDO

# Índice

Tablas y Figuras .....	I
Siglas y abreviaturas .....	IV
Glosario .....	V
Resumen .....	VII
Abstract.....	VIII
Introducción.....	9
Capítulo 1. Condiciones estructurales y financieras de la industria minorista de autoservicios en México. ....	11
1.1 Condiciones estructurales de la industria minorista de autoservicios en México.....	11
1.1.1 Soriana.....	21
1.1.2 Chedraui .....	24
1.1.3 Comercial Mexicana .....	26
1.1.4 Aurrera - Grupo Cifra.....	28
1.1.5 Walmart de México y Centroamérica .....	29
1.2 Condiciones financieras de la industria minorista de autoservicios en México. ....	33
1.2.1 Línea del tiempo.....	33
1.2.2 Comparativo Financiero.....	35
1.2.3 Comparativo Estratégico .....	35
1.2.3.1 Diversificación / Nuevos Negocios.....	42
Capítulo 2. El comercio electrónico, canal de venta en la industria minorista de autoservicios en México .....	48
2.1 Comercio Electrónico .....	48
2.2 Factores clave del modelo B2C del canal de venta de comercio electrónico .....	52
2.3 Estrategia del Comercio Electrónico .....	63
2.4 El crecimiento como objetivo de la organización.....	69
2.5 Crecimiento empresarial en los mercados electrónicos.....	72
2.5.1 Estrategia de crecimiento en los mercados electrónicos .....	72
2.6 Plan de mejora .....	78
2.7 Modelo de Negocio de Amazon.com.....	80
Capítulo 3. Metodología de la Investigación.....	86
3.1 Planteamiento del problema.....	86
3.2 Objetivos de estudio.....	86
3.2.1 Objetivo general .....	86
3.2.2 Objetivos específicos.....	86
3.3 Preguntas de Investigación .....	86
3.4 Justificación .....	87
3.7 Procedimiento de recolección de datos.....	87
3.5 Supuesto teórico.....	89
3.6 Metodología .....	89
3.6.1 Sujeto de la Investigación .....	89
3.8 Procedimiento del análisis de datos. ....	90
3.8.1 Descripción de la herramienta SMTM (Store Match Tool Measurement) para el análisis de la información.....	92
3.8.2 Uso de los 9 pasos propuestos por Dawn. ....	97

Capítulo 4. Análisis de crecimiento del canal de ventas tradicional y del comercio electrónico. ....	101
4.1 Comparativo de tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba y Grupos Control .....	102
4.2 Comparativo de tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba y Grupos Control (ANTAD supermercados, ropa y calzado y mercancías generales vs Total ANTAD) .....	108
4.3 Comparativo de tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba y Grupos Control (Total ANTAD & Total AMIPCI vs PIB de México).....	112
4.4 Discusión de resultados .....	116
Capítulo 5. Diseño de la propuesta del plan de mejora para Superama. ....	120
5.1 Propuesta de Modelo de Negocio Canvas para Superama. ....	123
5.2 Enfoque del modelo de negocios orientado al cliente online de Superama.....	126
5.3 Construcción de mejoras en el desarrollo de comercio electrónico de Superama ....	128
5.4 Construcción del CMI Control de Mando integral. ....	135
Conclusiones y recomendaciones .....	140
Referencias .....	143

## Tablas y Figuras

### Relación de Figuras

Figura 1. Estructura de la Industria Minorista en México.....	12
Figura 2. Cadenas ANTAD clasificadas como autoservicios.....	13
Figura 3. Cadenas ANTAD clasificadas como departamentales.....	14
Figura 4. Cadenas ANTAD clasificadas como especializadas.....	15
Figura 5. Crecimiento nominal a UT y UI a total ANTAD 2006 - 2013 .....	17
Figura 6. Crecimiento nominal a UT y UI a total ANTAD 2012 – 2013.....	17
Figura 7. Crecimiento nominal supermercados (abarrotes y perecederos) a UT y UI ANTAD 2006 – 2013 .....	18
Figura 8. Crecimiento nominal supermercados (abarrotes y perecederos) a UT y UI ANTAD 2012 – 2013 .....	18
Figura 9. Crecimiento a unidades comparables autoservicio YTD (%) reportados en septiembre 2013.....	19
Figura 10. Panorama de crecimiento económico 2013.....	20
Figura 11. Gasto sector público (% crecimiento).....	20
Figura 12. Tipo de promociones de Soriana y programa de lealtad.....	36
Figura 13. Clasificación de Walmart en cuanto a su estrategia de negocios.....	43
Figura 14. Foto representativa de comercio electrónico.....	48
Figura 15. Cuatro Tipos de CDO ( <i>Chief Digital Officer</i> ).....	65
Figura 16. Pioneros y Vicepresidentes de Walmart según los tipos de CDO's ( <i>Chief Digital Officer</i> ) .....	69
Figura 17. Factores clave de éxito en una estrategia de crecimiento: Marca, Generación de Tráfico, Medios en redes sociales y Distribución .....	73
Figura 18. Estrategia de fidelización centrada en la retención de clientes .....	75
Figura 19. Modelo de negocio: Ciclo de pedido - ( <i>E-tailing</i> y <i>Business to Consumer</i> (B2C)) .....	77
Figura 20. Modelo de negocio de los autoservicios de acuerdo a su estructura y procesos actuales: B2C.....	78
Figura 21. Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras .....	79
Figura 22. Los 9 pasos del procedimiento IMTG ( <i>In Market Testing for Growth</i> ) .....	91
Figura 23. Los 9 pasos del procedimiento IMTG ( <i>In Market Testing for Growth</i> ) ajustando el paso 6.....	92
Figura 24. Pceso del uso de la herramienta SMTM ( <i>Store Match Tool Measurement</i> ).....	93
Figura 25. Explicación del SMTM para el análisis de la tendencia de ventas .....	93
Figura 26. Explicación del SMTM para el análisis de la tendencia de crecimiento vs año pasado .....	94
Figura 27. Explicación del SMTM para el balance total de tiendas como control.....	95



Figura 28. Store Match Tool – Prueba exitosa .....	95
Figura 29. Ciclo de compra de los productos o categorías .....	96
Figura 30. Ejemplo de tabla, crecimientos de autoservicios, ANTAD, AMIPCI y PIB de México .....	98
Figura 31. Ejemplo de gráfica, comparacion de Grupo Prueba y Grupo Control .....	99
Figura 32. Crecimiento en % a UI (ANTAD supermercados VS Walmex).....	104
Figura 33. Crecimiento en % a UI (ANTAD supermercados VS Comerci) .....	105
Figura 34. Crecimiento en % a UI (ANTAD supermercados VS Soriana).....	106
Figura 35. Crecimiento en % a UI (ANTAD supermercados VS Chedraui) .....	107
Figura 36. Crecimiento en % a UI (Total ANTAD VS ANTAD supermercados).....	109
Figura 37. Crecimiento en % a UI (Total ANTAD VS ANTAD ropa y calzado) .....	110
Figura 38. Crecimiento en % a UI (Total ANTAD VS ANTAD mercancías generales) ..	111
Figura 39. Crecimiento en % a UI (PIB México VS ANTAD & AMIPCI) .....	113
Figura 40. Crecimiento en % a UI (ANTAD supermercados VS Walmex).....	114
Figura 41. Folleto Superama a nivel nacional, vigencia del 15 al 31 de julio 2014.....	130
Figura 42. Sitio de internet de superama.com.mx .....	130

## Relación de Tablas

Tabla 1: Estructura asociativa de la ANTAD de autoservicio, departamental y especializada por número de tiendas, metros cuadrados y empleos directos. ....	16
Tabla 2: Ventas UT 2013 por formato de tienda .....	16
Tabla 3: Participación de ventas de las principales cadenas de autoservicios 2012.....	23
Tabla 4: Capacidad instalada y descripción por formato .....	25
Tabla 5: Participación de mercado basado en ventas al cierre de 2012 .....	26
Tabla 6: Inversión de Walmart en activos fijos 2010 al 2012 .....	29
Tabla 7: Unidades por formato de negocio, propuesta de valor y nivel socioeconómico ....	30
Tabla 8: Presencia de los formatos de negocios en México por zona geográfica .....	31
Tabla 9: Presencia de los formatos de negocios en Centroamérica por país zona geográfica .....	31
Tabla 10: Línea del tiempo de la industria minorista 1920 – 2013 .....	34
Tabla 11: Comparativo de desempeño financiero de las cuatro cadenas más importantes de autoservicio.....	37
Tabla 12: Misión, visión y estrategias de los autoservicios en México .....	38
Tabla 13: Estrategia de negocio de los cuatro principales autoservicios en 2012 y 2013....	44
Tabla 14: Identificación de la competencia por cada uno de los principales autoservicios .	45
Tabla 15: Ejemplos de comercio electrónico .....	49
Tabla 16: Modelos de negocio del comercio electrónico según el tipo de transacciones ....	50
Tabla 17: Formas especializadas del comercio electrónico.....	50

Tabla 18: Formas especializadas del comercio electrónico (continuación de la tabla 17)...	51
Tabla 19: Actividades en línea de la AMIPCI.....	53
Tabla 20: Hechos y características de Terry Jones fundador de Travelocity .....	65
Tabla 21: Hechos y características de Elon Musk fundador de Paypal.....	66
Tabla 22: Hechos y características de Jeff Bezos fundador de Amazon .....	66
Tabla 23: Hechos y características de Neil Ashe, Presidente y CEO de comercio electrónico global de Wal-mart Stores, Inc. ....	66
Tabla 24: Hechos y características de Juan Carlos García Sánchez, ex vicepresidente de comercio electrónico de Walmart de México y Centroamérica y actual Director de Expansión Internacional de Amazon.com .....	67
Tabla 25: Cuadro comparativo de las competencias comunes de los pioneros y los Vicepresidentes de Walmart.....	68
Tabla 26: Alternativas para medir la rentabilidad a largo plazo.....	71
Tabla 27: Análisis FODA del comercio electrónico vs comercio tradicional .....	76
Tabla 28: Modelo de negocio Canvas para Amazon.com .....	85
Tabla 29: Grupos Prueba y Grupos Control a comparar .....	98
Tabla 30: Análisis FODA de Superama .....	121
Tabla 31: Plan de Mejora del canal de venta de comercio electrónico de Superama.....	122
Tabla 32: Modelo de negocio Canvas actual para Superama .....	124
Tabla 33: Modelo de negocio Canvas propuesto para Superama.....	125
Tabla 34: Diferencias del cliente de Superama (tradicional vs online).....	127
Tabla 35: Control de Mando Integral para la Propuesta de modelo de negocio para Superama con base en el modelo de negocio Canvas de Amazon.com .....	136
Tabla 36: Control de Mando Integral para el enfoque del modelo de negocio orientado al cliente online.....	137
Tabla 37: Control de Mando Integral para la construcción de mejoras en el desarrollo de la tienda de comercio electrónico de Superama .....	138



## Siglas y abreviaturas

ANTAD	Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales.
AMIPCI	Asociación Mexicana de la Industria Publicitaria y Comercial en Internet A.C.
AWS	<i>Amazon Web Services</i>
BMV	Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.
CEDIS	(Centro de Distribución) Instalación en donde se recibe mercancía de los proveedores y se distribuye a cada tienda.
CCM	Clave de pizarra de Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V.
CMI	Control de Mando integral
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores (México).
COSTCO	Costco Wholesale Corporation.
CPC	<i>Cost Per Click</i> (Costo por clic)
CPM	<i>Cost per Thousand Impressions</i> (Costo por mil impresiones)
CTO	Chief Technology Officer
EDLC	<i>Every Day Low Cost</i> Filosofía permanente de mantener Costos Bajos Todos los Días orientada a contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de México y de Centroamérica.
EDLP	<i>Every Day Low Prices</i> -Filosofía permanente de mantener Precios Bajos Todos los Días orientada a contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de México y de Centroamérica.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GDP	En Inglés es <i>Gross Domestic Product</i> que se refiere al Producto Interno Bruto
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
NIF	Normas de Información Financiera Mexicanas.
PIB	Producto Interno Bruto
SCIAN	Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte
SEM	<i>Search Engine Marketing</i> (Mercadotecnia del motor de búsqueda)
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> (Optimización del motor de búsqueda)
SMM	<i>Social Media Marketing</i> (Mercadotecnia en redes sociales)
SMO	<i>Social Media Optimization</i> (Optimización en redes sociales)
TCM	Tiendas Comercial Mexicana, S.A. de C.V. y compañías afiliadas que en conjunto abarcan las empresas de servicios de personal, importadoras y la operación de los formatos de tiendas de autoservicio.
UAFIDA	Utilidad Antes de gastos financieros, impuestos, depreciación y amortización o en inglés EBITDA ( <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization</i> )
WALMEX	Clave de pizarra de Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V.
YTD	<i>Year to Date</i> - Período de tiempo desde la primera semana del año en curso hasta la semana en que se obtiene la información de reportes para Walmart

## Glosario

**Autoservicio** Tiendas que utilizan un sistema directo de venta al consumidor, exhibiendo productos y artículos en forma abierta, clasificándolos por categorías y líneas comerciales, principalmente abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales. Ofrecen la mayor atención con la menor intervención del personal y un área para el pago de los clientes, con sistemas Punto de Venta a la salida (ANTAD, 2014).

**Bodega Aurrerá, Mi Bodega Aurrerá y Bodega Aurrerá Express**

Tiendas de descuento austeras que ofrecen mercancía básica, alimentos y artículos para el hogar al mejor precio (Walmart México y Centroamérica, 2013).

**Bodega de descuento**

Son tiendas que manejan productos de las divisiones de abarrotes, ropa, mercancías generales y perecederos, éstas últimas de manera limitada, tienen poca decoración y no ofrecen a sus clientes ningún tipo de servicio que signifique atención directa, tienen una superficie de piso de venta entre 2,500 y 5,000 metros cuadrados (ANTAD, 2014).

**Club de Precios / membresía**

Son tiendas que están enfocadas al mayoreo y medio mayoreo, dirigidos a ciertos sectores de la población a través de membresías, manejan grandes volúmenes de compra y bajos márgenes de comercialización, presentan los productos en envases grandes y/o empaques múltiples, la tienda no cuenta con decoración. Maneja abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales, tienen una superficie entre 4,500 y 10,000 metros cuadrados de piso de venta (ANTAD, 2014).

**Costco México o Asociación Costco México Costco de México S.A. de C.V.**

Se refiere a la asociación realizada entre CCM y la empresa estadounidense Costco, de la cual CCM era propietaria del 50% hasta junio de 2012 (Controladora Comercial Mexicana, 2013).

**Piso de Venta** Superficie destinada para la venta de mercancía (ANTAD, 2014).

**Hipermercado** Tiendas con una superficie entre los 6,000 y 10,000 metros cuadrados de piso de venta que manejan productos de las divisiones de ropa, mercancías generales, abarrotes, perecederos y ofrece servicios adicionales al consumidor (ANTAD, 2014).

Informe anual	Acorde a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y otros participantes del mercado de valores, y anexo N (instructivo para la elaboración del reporte anual) (Walmart México y Centroamérica, 2013).
NIELSEN	Nielsen Consumer es un proveedor global de información de mercado (The Nielsen Company, 2014).
Sam's Club	Clubes de precios con membresía, enfocados en negocios y consumidores que compran a los mejores precios (Walmart México y Centroamérica, 2013).
SORIANA	Clave de pizarra de Organización Soriana, S.A. de C.V (Organización Soriana, 2013).
Sorimex	Grupo Sorimex, S.A. de C.V, Compañía fusionada a Organización Soriana S.A. de C.V. en 1994 (Organización Soriana, 2013).
Supermercado	Tiendas con una superficie de 2,000 a 4,500 metros cuadrados, maneja principalmente abarrotes y perecederos, los de mayor tamaño también ofrecen productos de la división de mercancías generales, cuentan con algunos servicios adicionales al cliente (ANTAD, 2014).
Suburbia	Tiendas de ropa que ofrecen lo mejor de la moda para toda la familia a los mejores precios (Walmart México y Centroamérica, 2013).
Superama	Supermercados ubicados en zonas residenciales (Walmart México y Centroamérica, 2013).
Ventas a Unidades Iguales (UI)/ Tiendas Iguales (TI)	
Las ventas de las tiendas de autoservicio que operaron a lo largo de ambos períodos financieros que se comparan. Si una tienda de autoservicio no ha operado durante el período completo de 13 meses previo a la fecha de cierre de un periodo relevante, se excluye sus ventas del cálculo de ventas en las mismas tiendas (ANTAD, 2014).	
Ventas a Unidades Totales (UT)/ Tiendas Totales (TT)	
Las ventas de las tiendas de autoservicio que operaron a lo largo de ambos períodos financieros que se comparan. Considerando el número total de tiendas abiertas en el momento del cálculo (ANTAD, 2014).	
Walmart	Hipermercados que ofrecen un amplio surtido de mercancía; desde abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales (Walmart México y Centroamérica, 2013).

## Resumen

Esta investigación surge de la dificultad de la industria minorista de autoservicios en México para alcanzar sus objetivos establecidos por sus consejos de administración, derivado del entorno que se está viviendo. El objetivo es diseñar un plan de mejoras del canal de venta de comercio electrónico, que apoye el crecimiento de la industria, en específico de Superama. El procedimiento incluye una investigación documental, la definición de la problemática, el planteamiento de objetivos, el tipo de investigación, la determinación de grupos prueba y control, y la comparación del comercio tradicional y comercio electrónico. La investigación se basó en el modelo de comercio electrónico B2C (*Business to Consumer*), el cual supera las limitaciones geográficas y gana nuevos clientes, costos de operación más bajos, elimina el tiempo de viaje de los clientes, permanece abierto todo el tiempo, facilita la búsqueda y comparación de productos, proporciona información abundante en el nicho de mercado el cual tiene presencia con un enfoque hacia el cliente lo que permite a un negocio ganar la confianza de los consumidores y que lo convierte en un canal de ventas efectivo para la industria minorista facilitando los negocios en Internet, permitiendo al autoservicio tener mejor desempeño. La investigación es descriptiva; se identificaron las propiedades, características y los perfiles de los grupos que se sometieron a un análisis de comparación, para encontrar semejanzas y diferencias. Finalmente se formuló un plan de mejoras, enfocado al cliente online, construyendo mejoras en su sitio web, a partir de un diagnóstico estratégico del canal de venta de comercio electrónico de Superama; pionera en México llevando productos del supermercado hasta los hogares.

## **Abstract**

This investigation arises from the difficulty of the retail industry in Mexico to achieve its goals set by the members of the board, derived from the situation we are living. The objective is to design an improvement plan for the e-commerce sales channel, to support the growth of the retail industry in Mexico, analyzing the specific case of Superama. The procedure includes a documentary research, definition of the problem, investigation objectives, type of investigation, determination of test and control groups, and the comparison between the traditional and the e-commerce channel. The investigation was based on the B2C (Business to Consumer) e-commerce model, which overcomes the geographical limitations and win market share, implementing the low cost philosophy, efficient in transfers, its 24/7, it's easier for search and comparison of products, it provides extensive information on the niche market in which it operates with an online customer focus, allowing the business win the trust of customers making it, an effective sales channel for the retail industry, helping the retailers the achievements of their goals. This is a descriptive investigation, properties, characteristics and profiles groups were identified, compared and analyzed to find similarities and differences. Finally an improvement plan was formulated, focused on the online client, with improvements on the web site, from a strategic diagnosis of the e-commerce sales channel of Superama; being the pioneer business in Mexico by leading supermarket products to homes.

## Introducción

Esta investigación surge de la inquietud por conocer la relación de los decrementos económicos de la industria minorista de autoservicios con la contracción en la economía mexicana, con la fuerte competencia entre las principales cadenas de autoservicio, con la evolución del cliente en su forma de comprar y con la aparición del comercio electrónico. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un plan de mejoras del canal de venta de comercio electrónico, que apoye el crecimiento de la industria minorista de autoservicios, en específico el negocio de Superama, limitándose principalmente a la información pública disponible en Internet por las asociaciones representantes del comercio tradicional, de comercio electrónico y tiendas de autoservicio. La investigación documental se orientó en el modelo de comercio electrónico B2C (*Business to Consumer*), el cual supera las limitaciones geográficas y gana nuevos clientes, costos de operación más bajos, elimina el tiempo de viaje de los clientes, permanece abierto todo el tiempo, facilita la búsqueda y comparación de productos, proporcionando información abundante en el nicho de mercado en el cual tiene presencia con un enfoque hacia el cliente lo que permite a un negocio ganar la confianza de los consumidores lo que lo convierte en un nuevo canal de ventas efectivo para la industria minorista facilitando los negocios en Internet, (Khurana, Ajeet, 2014; Proyectar Colombia, 2013; AMIPCI, 2014; Rodríguez D. , 2013; Rodríguez K. , 2013) permitiendo al autoservicio tener mejores desempeños convirtiéndolo en un canal de ventas efectivo.

Esta es una investigación descriptiva, ya que busca especificar las propiedades, características y los perfiles de los grupos que se van a someter a un análisis comparativo, mediante el cual se examinan dos grupos con aspectos similares para encontrar semejanzas y diferencias. Mediante el análisis comparativo, se examinan dos grupos con aspectos similares para encontrar semejanzas y diferencias. Usando la técnica de análisis documental que consiste en la consulta de fuentes escritas como libros, informes y periódicos, e información cuantitativa como lo son las ventas en valor, sus crecimientos y tendencias. El resultado principal es que el modelo B2C a partir de la estrategia de crecimiento empresarial en los mercados electrónicos, podrán apoyar el crecimiento de dicha industria.

En el primer capítulo se presentan las características generales de la industria minorista de autoservicio en México, las condiciones estructurales y financieras para el periodo 2006 - 2013 en el marco de un decremento en ventas, analizando y comparando las cuatro principales cadenas de autoservicio en México; Walmart, Soriana, Chedraui y Comercial Mexicana.

En el segundo capítulo se determinan los modelos de comercio electrónico las ventajas y desventajas que traen consigo, los factores de éxito, las características de los estrategas que han posicionado exitosamente este canal en los mercados, los tipos de estrategias que han utilizado este tipo de modelos y el modelo de plan de mejora.

En el tercer capítulo, se describe el proceso realizado durante la investigación, las preguntas de investigación planteadas, objetivo general y específico, los procedimientos, técnicas y

herramientas que servirán para comparar el desempeño del canal de venta de comercio electrónico con el tradicional.

En el cuarto capítulo se hace el análisis comparativo del desempeño del canal de ventas tradicional y de comercio electrónico a partir del comportamiento de los indicadores de crecimientos de ventas de cada uno.

Finalmente en el quinto capítulo se formula un plan de mejoras enfocado al cliente online, construyendo mejoras en su sitio web, a partir de un diagnóstico estratégico del canal de venta de comercio electrónico de Superama; pionera en México llevando productos supermercado hasta los hogares. La presente tesis, permite comprender el canal de ventas en mercados electrónicos, ayudando a las empresas que son de menor tamaño puedan competir en este canal joven, considerando las necesidades de consumo actual y a futuras poblaciones.



# **Capítulo 1. Condiciones estructurales y financieras de la industria minorista de autoservicios en México.**

El propósito del capítulo es identificar las condiciones estructurales y financieras de la industria minorista de autoservicios en México para el período 2006 - 2013 en el marco de un decremento en ventas, que servirán para conocer las causas de la tendencia negativa de crecimiento en ventas y como las empresas deben tomar acciones y elaborar estrategias para lograr los resultados esperados. Para fines de esta investigación se analizan las cuatro principales cadenas de autoservicio en México; Walmart, Soriana, Chedraui y Comercial Mexicana.

## **1.1 Condiciones estructurales de la industria minorista de autoservicios en México**

Aquí se analizan las estructuras de las cadenas de autoservicio de la industria minorista en México reguladas por la ANTAD, que servirán para identificar las semejanzas y diferencias. En la publicación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, “el SCIAN 2013 es la base para la generación, presentación y difusión de todas las estadísticas económicas del INEGI, muestra la estructura de clasificación que comparten Canadá, Estados Unidos y México y el detalle de las actividades económicas de nuestro país” (INEGI, 2013), al compartir bases comunes, el SCIAN permite la comparación de las estadísticas económicas de los tres países de Norteamérica. Su objetivo es proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico, que refleje la estructura de la economía mexicana.

Considera dentro de su estructura cinco niveles: sector, subsector, rama, subrama y clase de actividad económica. El sector es el nivel más general; la clase, el más desagregado. Dentro de esta clasificación, los autoservicios son pertenecientes al Sector 46-Comercio al por menor y subsector 462-Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales. A este Sector, la ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A. C.) y los medios de información y comunicación como periódicos, analistas, y la misma BMV Bolsa Mexicana de Valores lo llaman “industria minorista” término el cual es más comúnmente utilizado en el medio, mismo que utilizaremos en esta investigación.

La industria minorista en México está integrada por tiendas de autoservicio, tiendas departamentales, tiendas especializadas las cuales son reguladas por la ANTAD. Dicha asociación inició sus actividades en 1983 agrupando a las principales cadenas detallistas del país, así como departamentales y especializadas. “En septiembre del 2014 la ANTAD estaba conformada por 105 cadenas de las cuales 35 son de Autoservicio, 18 Departamentales y 52 Especializadas, que representan a 34,561 establecimientos con más de 24,657,000 metros cuadrados de piso de venta” (ANTAD, 2014).

La misión de la ANTAD está conformada de la siguiente manera:

Ser una organización de servicio que represente los intereses de sus asociados, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores en una economía de mercado con responsabilidad social.

Los objetivos que persigue son:

- Promover la libre competencia leal y honesta.
- Capacitar al personal de sus Asociados para su desarrollo.
- Fomentar el intercambio de información no confidencial y experiencias para mejorar la operación comercial.
- Hacer eficiente la interrelación de los integrantes de la cadena distributiva.
- Promover los aspectos relacionados con responsabilidad social de sus afiliados.
- Promover la cultura de respeto al medio ambiente, uso eficiente de energía y fomento de energía renovable.

En la figura 1 se observa la línea sólida de la Industria Minorista de Autoservicio la cual está conformada por la ANTAD y con la flecha punteada la relación que tiene con el comercio electrónico en estas 3 categorías: Autoservicios, Departamentales y Especializadas, donde el Comercio Electrónico recientemente está comenzando a tener auge en este tipo de canal. El canal tradicional (conformado por las tienditas de la esquina y el mercado informal) no se encuentra integrado a la ANTAD, ni vende por medio del comercio electrónico.

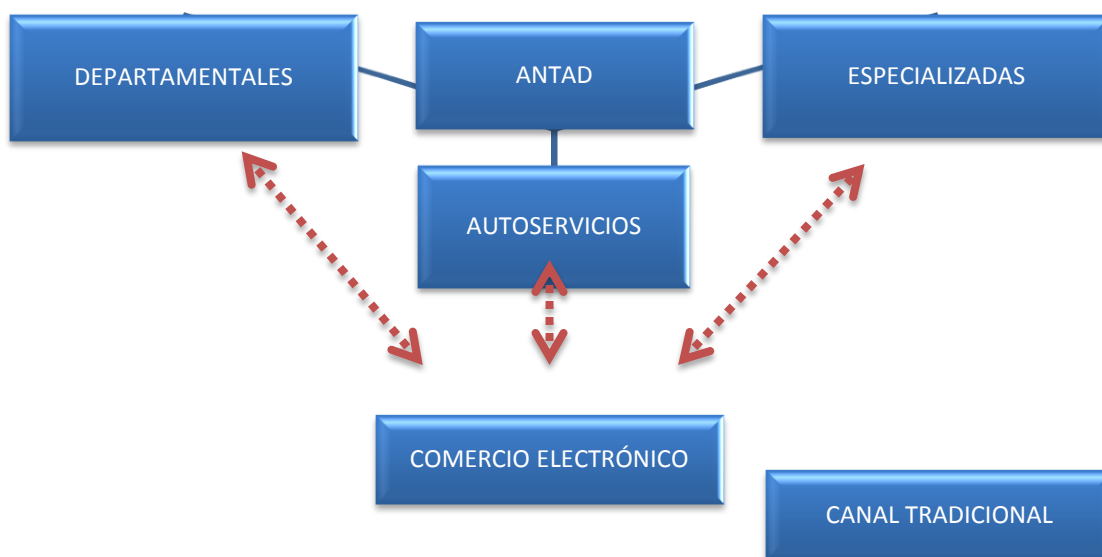


Figura 1. Estructura de la Industria Minorista en México  
Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014) y (AMIPCI, 2013)

Las cadenas integrantes de la ANTAD se agrupan en 3 categorías: Autoservicios, Departamentales y Especializadas como se muestran en las figuras 2, 3 y 4.

AUTOSERVICIOS	Nombre Comercial	AUTOSERVICIOS	Nombre Comercial
	NC: Merza		NC: Smart & Final
	NC: Su Bodega		NC: Su Plaza
	NC: Mz		NC: Super Alan
	NC: Supermercado Gutiérrez Rizo		NC: Super Ahorros
	NC: Supermercados Aramburo		NC: Súper Gutiérrez
	NC: Casa Ley		NC: Súper San Francisco de Asís
	NC: Calimax		NC: Súper Willy's
	NC: Centro Comercial Cruz Azul		NC: HEB
	NC: Grupo Scorpion		NC: Supermercados Santa fé
	NC: Tiendas Neto		NC: Arteli
	NC: Costco		NC: Chedraui
	NC: Gigante		NC: Comercial Mexicana
	NC: Grupo Puma Abarrotero		NC: Super del Norte
	NC: Zorro Super Mercado Mayorista		NC: Super Kompras
	NC: S-Mart		NC: Soriana
	NC: Alsuper		NC: Sumesa
	NC: Merco.		NC: Waldos Dolar Mart
	NC: Piticó		NC: Sam's Club
	NC: Dunosusa		NC: Wal-Mart de México

Figura 2. Cadenas ANTAD clasificadas como autoservicios  
Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)

DEPARTAMENTALES	Nombre Comercial
	NC: La Marina
	NC: C&A
	NC: Cimaco
	NC: Almacenes García
	NC: Coppel
	NC: Almacenes Rodríguez
	NC: El Nuevo Mundo
	NC: El Palacio de Hierro
	NC: Liverpool
	NC: Del Sol
	NC: Woolworth
	NC: Hemsá
	NC: Fabricas de Francia
	NC: Sanborns
	NC: Sears
	NC: Suburbia
	NC: Tiendas Chapur
	NC: Surtidora Departamental
	NC: Los Precios de México

Figura 3. Cadenas ANTAD clasificadas como departamentales  
Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)





ESPECIALIZADAS	Nombre Comercial	ESPECIALIZADAS	Nombre Comercial	ESPECIALIZADAS	Nombre Comercial
	NC: 7 Eleven		NC: Superfarmacias Esquivar		NC: Milano
	NC: Adosa		NC: Farmacias Roma		NC: Ópticas Lux
	NC: Mundo Terra		NC: Farmacias San Francisco de Asís		NC: Mixup
	NC: Del Río		NC: Tiendas Atlas		NC: Radio Shack
	NC: Superette		NC: Bizzarro		NC: Recubre
	NC: Autozone		NC: Ópticas Devlyn		NC: Liz Minelli
	NC: Oxxo		NC: Mister Tennis		NC: Grupo Axo
	NC: Anforama		NC: Impuls		NC: Shasa
	NC: Farmacias del Ahorro		NC: HOME & MORE		NC: Extra
	NC: Cuauhtémoc Moctezuma Retail		NC: The Home Depot		NC: Super Papelerías Tony
	NC: Farmacias Yza		NC: Ingenia Muebles		NC: Dorothy Gaynor
	NC: Martí		NC: Jugueterías Julio Cepeda		NC: Vicky Form
	NC: Juguetron		NC: Farmacias Klyn's		NC: Zara
	NC: The Home Store		NC: Superfarmacia Medexx		NC: Office Depot
	NC: Superfarmacias El Fenix		NC: La Europea		NC: Ofix
	NC: Grupo Farmatodo		NC: Ultrafemme		NC: OfficeMax
	NC: Michel Domit		NC: Farmacia Guadalajara		NC: Farmacias Benavides

Figura 4. Cadenas ANTAD clasificadas como especializadas

Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)

Las cadenas de autoservicio representan la mayor superficie de piso de ventas con 13.8 millones de metros cuadrados generando 392,104 empleos directos y en términos porcentuales de 55%; por lo que el autoservicio toma mayor relevancia en el comportamiento de los indicadores de dicha industria.

En la tabla 1 se muestra la estructura asociativa de la ANTAD y la ponderación de cada rubro.

Tabla 1: Estructura asociativa de la ANTAD de autoservicio, departamental y especializada por número de tiendas, metros cuadrados y empleos directos.

Cadenas		% cadenas	m <sup>2</sup> Millones	% m <sup>2</sup>	Tiendas	% tiendas	Empleos directos*	% empleos
Autoservicios	35	33%	13.8	56%	5,184	15%	392,104	55%
Departamentales	18	17%	5.3	21%	1,926	6%	192,145	27%
Especializadas	52	50%	5.7	23%	27,719	80%	126,722	18%
<b>Total ANTAD</b>	<b>105</b>		<b>24.8</b>		<b>34,829</b>		<b>710,971</b>	

Nota: Las cifras están actualizadas al 1 de julio de 2014

\*Cifras a Diciembre de 2013

Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)

En la tabla 2 se muestran las ventas totales 2013 de la ANTAD por formato de tienda, el autoservicio contempla la mayor parte de la venta registrada, cerca del 61%. Estas ventas están reportadas a Tiendas totales (TT) o unidades totales (UT) que se refiere a todas las tiendas, incluyendo las aperturas de los últimos trece meses donde crecieron de forma nominal (el cual no descuenta el efecto inflacionario de un período, respecto al anterior) en 3.3%, donde el crecimiento nominal no contempla el efecto de la inflación que “al cierre del diciembre del 2013 fue de 3.97%” (Banxico, 2014).

Tabla 2: Ventas UT 2013 por formato de tienda

Cadenas	Ventas*	% ventas	Crecimiento Nominal	
			Ventas	m <sup>2</sup>
Autoservicios	690	61%	3.3%	6.1%
Departamentales	208	18%	9.7%	8.6%
Especializadas	230	20%	6.3%	9.0%
<b>Total ANTAD</b>	<b>1128</b>		<b>5.1%</b>	<b>7.2%</b>

\*miles de millones de pesos

Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)

En la tabla 2 se observan números positivos, la industria va creciendo y no se presentan problemas significativos, pero para tener un dato más exacto del comportamiento del autoservicio y detectar si realmente va creciendo la industria se debe de considerar el crecimiento nominal a tiendas iguales (TI) o unidades iguales (UI) que se refiere a las ventas de las tiendas que tienen más de un año de operación, excluyendo las ventas de las nuevas tiendas, aquellas que tienen menos de un año operando y por lo tanto son comparables contra períodos anteriores, así como su crecimiento real a tiendas iguales (TI).

La figura 5 muestra el crecimiento nominal a unidades iguales y totales desde el 2006 al 2013 de manera anualizada, en donde se puede observar una tendencia negativa en toda la ANTAD, al cierre de diciembre del 2012 el crecimiento nominal anual fue de 4.6% y al cierre de diciembre del 2013 de 0.1% en donde la tendencia es negativa. El crecimiento acumulado a diciembre del 2013 ha sido el más bajo en 7 años, es por eso que las empresas que conforman a la ANTAD tienen que tomar acciones para contrarrestar esta tendencia. De igual manera en la figura 6 se muestra el crecimiento nominal a unidades iguales y totales desde enero del 2012 hasta diciembre del 2013 de manera anualizada con la misma tendencia negativa debido a la contracción del mercado.

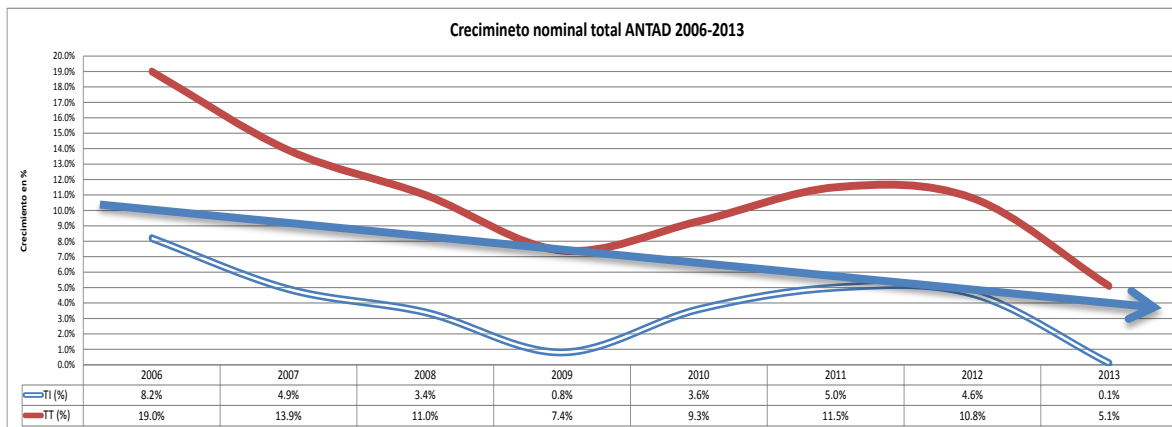


Figura 5. Crecimiento nominal a UT y UI a total ANTAD 2006 - 2013

Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)

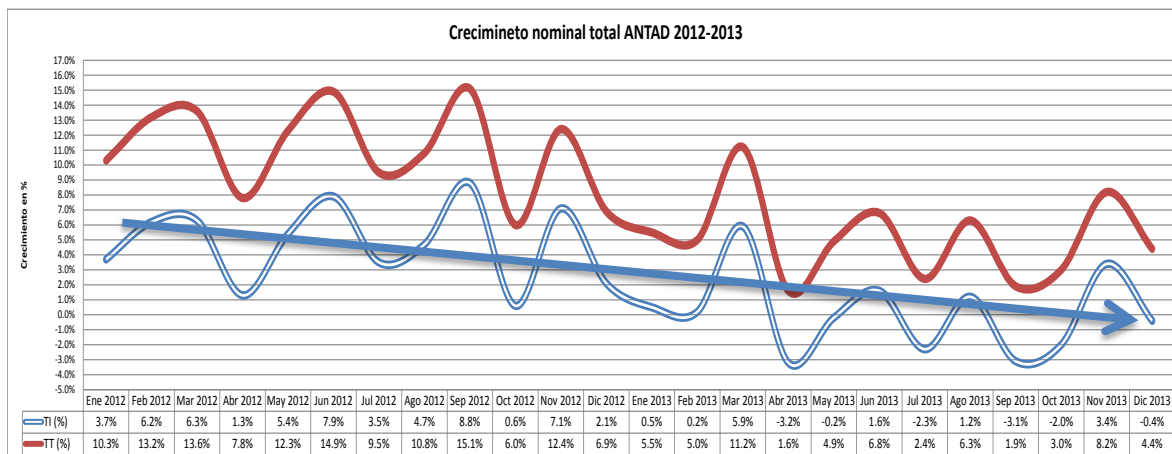


Figura 6. Crecimiento nominal a UT y UI a total ANTAD 2012 – 2013

Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)

Por otro lado, en el segmento de Supermercados (Abarrotes y Perecederos), en la figura 7 se observa que la tendencia permanece negativa y en 2013 las tiendas iguales se encuentra 0.7 puntos porcentuales debajo de total ANTAD, lo mismo que se muestra en la figura 5, de igual manera se observa que en ambas figuras 5 y 7 tiendas iguales y tiendas totales tienen un comportamiento similar con tendencia negativa y considerando que los autoservicios representan más del 50% de la venta, se puede inferir que jala el resultado hacia abajo, esto



significa que los autoservicios tienen un desempeño muy por debajo de las tiendas especializadas y departamentales. De igual manera en la figura 8 se muestra el crecimiento nominal supermercados (abarrotes y perecederos) a unidades iguales y totales desde enero del 2012 hasta diciembre del 2013 con la misma tendencia negativa debido a la contracción del mercado. Esta debilidad en el consumo impactó a una de las campañas más exitosas de la industria, Julio Regalado, a pesar de que sus ofertas de este año fueron más agresivas que las del año anterior, en la cual tuvieron afectaciones, como lo comenta el periódico Reforma: “Julio Regalado requirió el mayor esfuerzo en su historia para lograr un ingreso de 5 por ciento en ventas en relación con el año pasado. Fue uno de los Julios Regalados más difíciles de los últimos años” (Reforma / Staff, 2013).

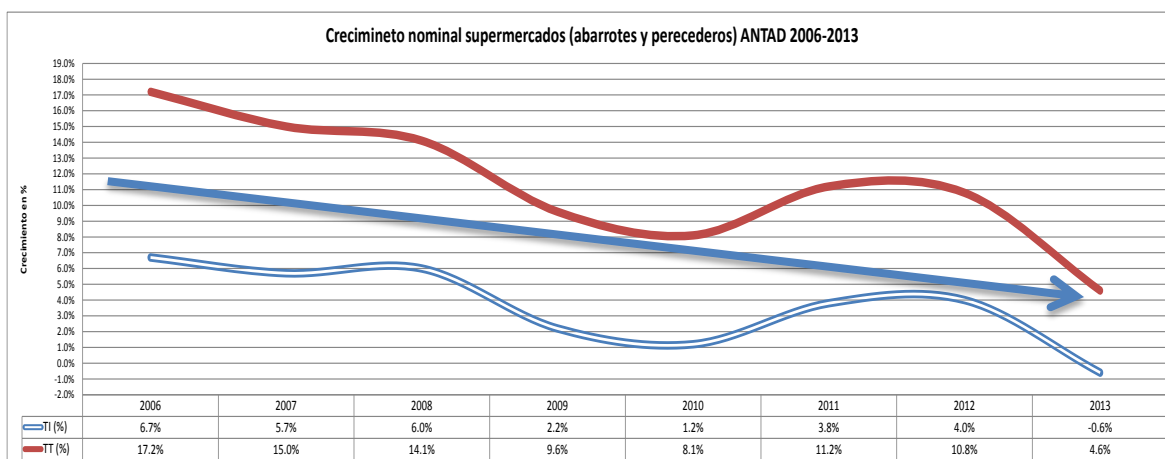


Figura 7. Crecimiento nominal supermercados (abarrotes y perecederos) a UT y UI ANTAD 2006 – 2013  
Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)

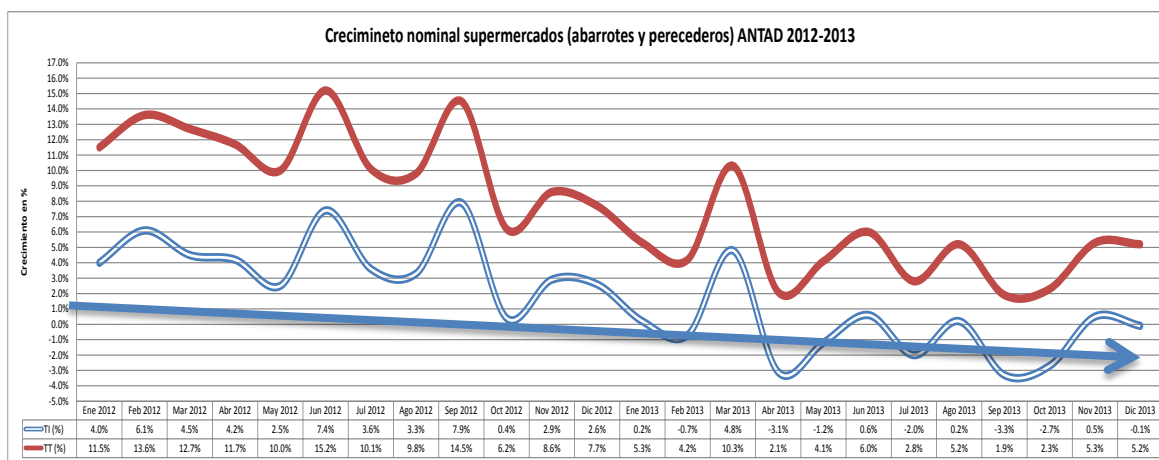


Figura 8. Crecimiento nominal supermercados (abarrotes y perecederos) a UT y UI ANTAD 2012 – 2013  
Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)

La misma debilidad en el consumo le afectó a todos los demás autoservicios, tal es el caso de Chedraui que reportó crecimientos negativos, “a nivel consolidado México y Estados Unidos, la empresa registró un crecimiento de 1.6% en ventas netas, a 15,893 millones de pesos, pese a inaugurar 16 tiendas en los últimos 12 meses en México y 8 en Estados

Unidos, equivalente a un crecimiento en piso de venta de 8.1% ,se tuvo un incremento en ventas las misma tiendas de 0.2% en dólares en los autoservicios de Estados Unidos y ello fue afectado por una reducción de aproximadamente el 4.5% en ventas a tiendas iguales en México” (El Financiero, 2013).

También Walmart se encuentra en una etapa difícil en esta tendencia negativa, como se puede ver en la figura 9, los datos reportados a septiembre 2013 donde Walmex decrece - 0.9 % mientras que la ANTAD excluyendo Walmex tan sólo el -0.6, pero hay que recalcar que este dato incluye Autoservicio + Clubs de precio.

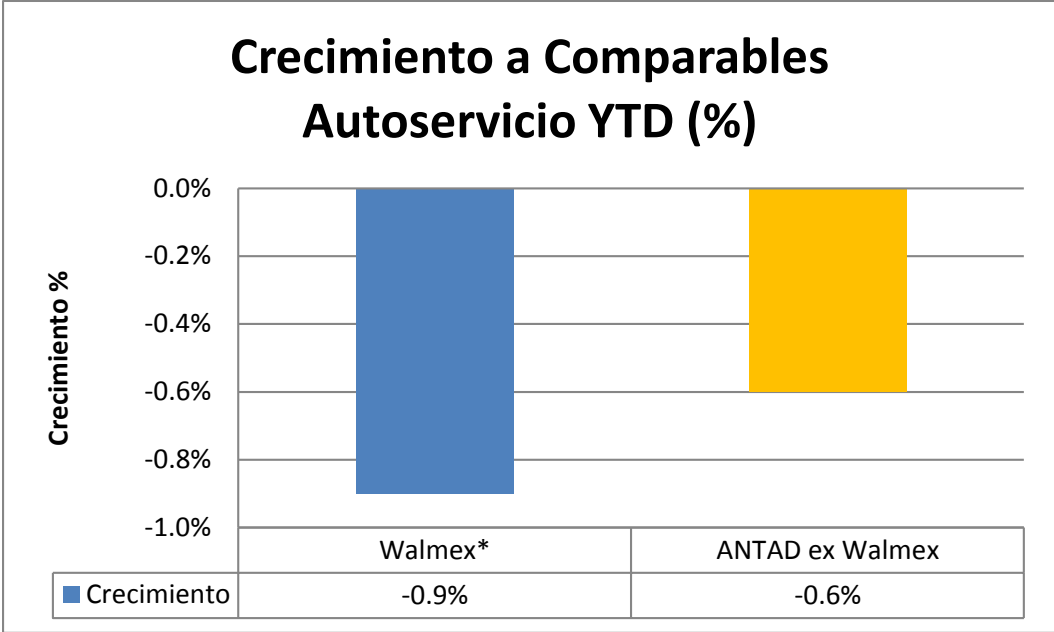


Figura 9. Crecimiento a unidades comparables autoservicio YTD (%) reportados en septiembre 2013  
 \*Autoservicio + clubs de precios  
 Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013)

El número pesimista de Walmex se ve afectado principalmente por Sam’s Club con una afectación de -1.8%, separando Sam’s Club del autoservicio, se observa un -0.5% en autoservicios, que es un poco mejor que el desempeño de los autoservicios de la ANTAD, “Dicha debilidad en parte es debido a las fuertes lluvias y la caída en el consumo, afectó las ventas de las cadenas de autoservicios en el tercer trimestre, se observa debilidad en el consumo, está afectando al sector en general” (Espinosa, 2013).

Las expectativas del entorno económico en México no son nada alentadoras, en enero se esperaba un 3.5% y bajó en agosto hasta 2.3 % según las expectativas de Citybank, como se observa la tendencia negativa en la figura 10.

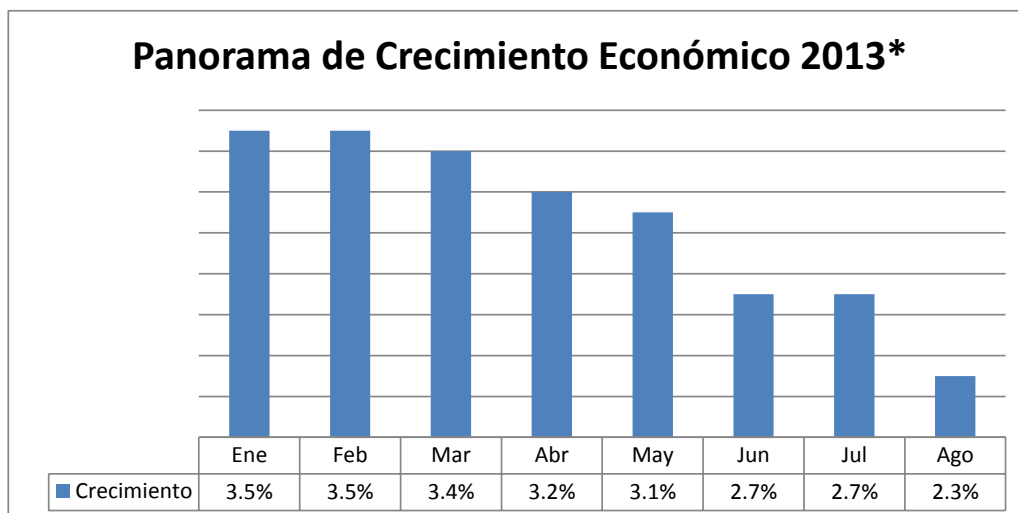


Figura 10. Panorama de crecimiento económico 2013  
 \*Basado en la encuesta mensual de expectativas de Citibank  
 Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013)

También fue afectado de manera significativa por el Gasto del Sector Público como se muestra en la figura 11 donde se observa una tendencia negativa del gasto impactando en la creación de empleos y por consecuencia en el consumo.

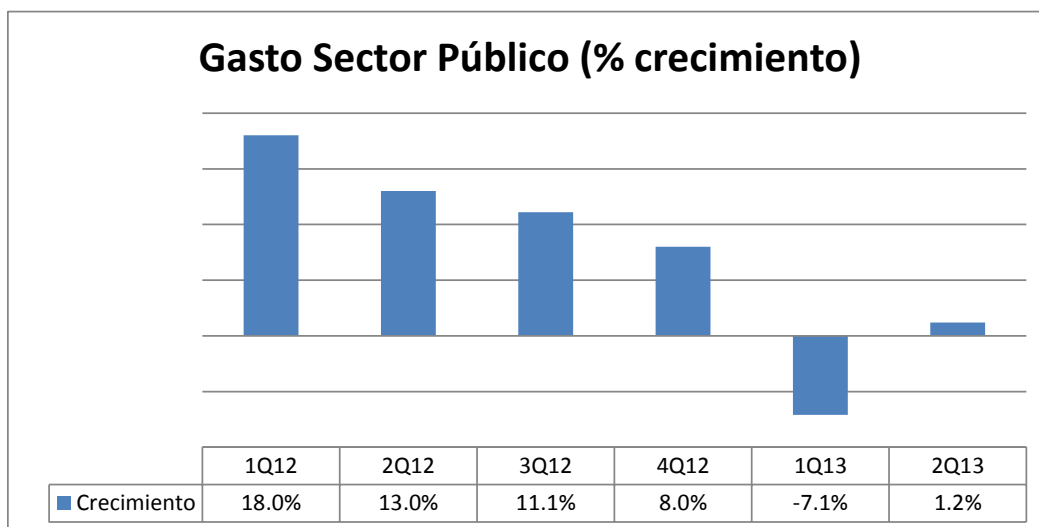


Figura 11. Gasto sector público (% crecimiento)  
 Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013)

Otro factor que influye en esta tendencia negativa es la pérdida de flujo de los clientes, si la industria del autoservicio en México no toma acciones se irán a otras tiendas y a otros canales de venta como lo es el comercio electrónico. Las tiendas de autoservicios deben integrar la tecnología y mejorar la experiencia de compra de los clientes. “El gran reto que enfrentan las tiendas departamentales y de autoservicio en el mundo es mantener cautivos a sus clientes ante el avance del comercio electrónico, y para ello es fundamental integrar la tecnología y el diseño en los establecimientos. Así lo aseguró el vicepresidente senior de

EHI Retail Institute, organismo homólogo de la ANTAD en Alemania, Ulrich Spaan, al anunciar la realización de Euro Shop en Alemania del 16 al 20 de febrero de 2014” (Notimex, 2013). Además del difícil entorno competitivo que la industria presenta, hay factores externos que afectarán en mayor medida al consumo como lo son las políticas públicas. “El entorno económico y la intensa competencia en el mercado nacional mantienen bajo presión las ventas de Walmart de México y Centroamérica, y el panorama no mejora con el posible aumento a la tasa de IVA en alimentos y medicinas a partir de la reforma fiscal del gobierno federal” (Hernández M., 2013).

La industria minorista de autoservicios ha tenido importantes decrementos en ventas debido a la debilidad en el consumo que está afectando al sector en general, la disminución en el gasto público, la misma competencia entre cadenas, la entrada de nuevos jugadores, las adquisiciones de otras cadenas, así como otros factores externos nacionales e internacionales, estos factores no se pueden controlar pero las empresas si pueden controlar los factores internos; dentro de las organizaciones hay diferentes estructuras así como estrategias, por tal motivo a continuación se analizan las cuatro principales cadenas de autoservicio en México; Soriana, Chedraui, Comercial Mexicana y Walmart.

### **1.1.1 Soriana**

En 1968, se abre el primer Hipermercado de la cadena en la ciudad de Torreón, Coahuila. La Compañía se dedicó a participar activamente en el sector de autoservicios y comenzó a diversificar geográficamente sus mercados en los estados del norte de la República Mexicana, hasta contar con 16 tiendas en 1986. Ese año, por diferencias en el enfoque de negocio y en las estrategias de crecimiento por parte de los socios fundadores, se tomó la decisión de dividir la sociedad en dos compañías que operarían de forma independiente ocho tiendas cada una, Organización Soriana, S.A. de C.V. y Grupo Sorimex. Con la llegada de Walmart a México a través de asociaciones con Grupo Cifra, Soriana y Sorimex decidieron fusionarse en 1994, creando una cadena de 45 tiendas al momento de la fusión. En este año Soriana inició dos procesos:

- Expansión territorial hacia diversas regiones del país
- Modernización de la operación

En 2002, se abrió el primer Club de Precios llamado City Club, formato enfocado a satisfacer las necesidades de un nicho de mercado que el formato del hipermercado no atendía. En 2003 se abrió Mercado Soriana, y en 2005 la primera tienda de conveniencia denominada Súper City. Hasta 2005, se abrieron las primeras tiendas de la cadena en el área metropolitana de la Ciudad de México. En 2007 Soriana adquirió las 197 tiendas de autoservicio, con una superficie total aproximada de 851 mil metros cuadrados y 12 centros de distribución de mercancía que pertenecían a Grupo Gigante. Esto permitió a la Compañía incrementar dentro de su portafolio de sucursales de autoservicio un nuevo formato de tienda: el formato Soriana Súper. En ese mismo año se creó una asociación estratégica con Banamex para brindar servicios financieros integrales al consumidor que acude a las tiendas operadas por Soriana, que le permitirá ofrecer distintos productos de crédito tales como: tarjeta de crédito, créditos personales, crédito automotriz, entre otros.

En 2010, se abrió el primer Soriana Express, el cual busca primordialmente cubrir poblaciones del país que cuenten con menos de 50,000 habitantes. Dicho formato de tienda cuenta en promedio con un piso de venta de 1,500 metros cuadrados. Al cierre del 2012, Soriana contaba con 14 CEDIS localizados en diferentes estados de la República Mexicana.

A continuación se presentan los datos de la empresa.

- Razón social: ORGANIZACIÓN SORIANA, S. A. B. DE C. V.
- Dirección del centro de operaciones corporativo: Alejandro de Rodas No. 3102-A, Col Cumbres 8º Sector C.P. 64610 Monterrey, N. L. Teléfono: 018183299000
- Sitios de Internet: [www.soriana.com](http://www.soriana.com)

### **CLIENTES**

El principal cliente de la compañía son las familias pertenecientes a las clases socio-económicas alta, media, baja y popular de zonas urbanas, las cuales representan aproximadamente el 90% de la población urbana del país.

Cada tienda tiene como clientes entre 8,000 y 10,000 familias en su área de influencia primaria, por lo que no se tienen clientes cuyas compras representen un porcentaje significativo del total de las ventas.

### **PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS**

Marcas institucionales:

- Soriana®
- Hipermart®
- Hiperama®
- City Club Home & Business ®
- Mercado Soriana®
- Soriana Súper®
- Soriana Express®
- Soriban®
- Super City®

### **MARCAS PROPIAS**

- Soriana y diseño
- Hipermart y diseño
- Member's Choice
- Menu Solutions
- Nodrim
- Club Diabe3 Salud
- Bienestar y Control y diseño
- Christmas Selection
- Pet's Selection
- Café Valens
- Big Solutions Bigger is Better
- Home Expressions
- Home Style Design y diseño
- Timbree
- Techno Line
- X Cargo
- Monedero del Aprecio
- Rancho Don Francisco

### **CAMPAÑAS PUBLICITARIAS:**

- A precio por ti
- En suma pagas menos
- Soriana el súper mexicano
- Despierta con nosotros
- El punto es
- El precio más bajo garantizado

## COMPETIDORES

Soriana, a través de diferentes estrategias de crecimiento y promoción, se ha convertido en jugador clave del sector comercial mexicano. En la tabla 3 se muestran la participación de ventas de las cadenas de autoservicios en orden de importancia descendente posicionado a Soriana como la tercer cadena de autoservicio con el 17.8% de participación de mercado, misma que se vio incrementada de manera importante como consecuencia del Convenio Soriana– Gigante.

Tabla 3: Participación de ventas de las principales cadenas de autoservicios 2012

Cadena	Participación 2012
Autoservicios Grandes	100.0%
Bodega aurrera	29.7%
Walmart supercenter	19.0%
Soriana	17.8%
Chedraui	8.3%
Grupo COMEX	7.5%
Smart	4.7%
Casa Ley	4.4%
HEB	3.0%
Calimax	2.3%
Superama	1.4%
Otros	1.9%

Fuente: Elaboración propia con base en (Organización Soriana, 2013)

Los principales competidores de Soriana son los siguientes:

- Wal-Mart de México: opera a nivel nacional y compite con Soriana a través de sus formatos Walmart Supercenter, SAM's Club, Bodega Aurrera, Mi Bodega, Bodega Aurrera Express y Superama.
- Comercial Mexicana: compite con Soriana principalmente en las regiones Centro y Sur, con sus formatos Comercial Mexicana, Bodega Comercial Mexicana, Mega Comercial, Al Precio, Sumesa, Fresko, y City Market.
- HEB: de origen estadounidense, es una cadena de supermercados que compite con Soriana en la Región norte.
- Chedraui: cadenas de hipermercados, bodegas y supermercados que tienen una presencia importante en la región sur del país. Con la adquisición de las tiendas Carrefour, Chedraui amplió su presencia al área metropolitana de la ciudad de México y en la parte centro del país.
- Costco: Club de precio al mayoreo y medio mayoreo de origen estadounidense. Compite con el club de precios City Club en la región centro del país principalmente.

Existen otras dos cadenas regionales o locales ubicadas en las diferentes ciudades donde la Compañía opera tiendas, que forman parte de la competencia.

## 1.1.2 Chedraui

Los orígenes de Chedraui se remontan a 1920, cuando el Sr. Lázaro Chedraui Chaya y la Sra. Anita Caram de Chedraui, abrieron una tienda de venta de autoservicio en Xalapa, Veracruz llamada El Puerto de Beyrouth. A lo largo de los siguientes cincuenta años, bajo la dirección de diversos miembros de la familia Chedraui, la tienda ofrecía telas, ropa y artículos de costura. En 1970, la primera tienda grande, multidepartamental Chedraui se inauguró en Xalapa, Veracruz.

Grupo Chedraui continuó creciendo y, en 1985 las seis tiendas existentes se fusionaron en la sociedad Tiendas Chedraui, S.A. de C.V. y empezaron la apertura de centros comerciales en distintas partes de la República Mexicana. Desde mediados de la década de los noventa, Grupo Chedraui ha concentrado sus esfuerzos en la principal actividad del Grupo; el autoservicio. En 1995, Grupo Chedraui hizo su primera inversión en el extranjero en Bodega Latina, la sociedad que opera El Super, una tienda de autoservicios en California que se enfoca en el consumidor hispano, primordialmente en el México-Americano.

En 2005, adquirieron 29 tiendas de Carrefour en prácticamente toda la República Mexicana, incluyendo la Ciudad de México y otras ubicaciones donde anteriormente tenían una presencia limitada. En 2005, incorporaron los supermercados Súper Chedraui, enfocándose en ciudades con poblaciones de al menos 25,000 habitantes, operando 154 tiendas Chedraui, 44 tiendas Súper Chedraui y a través de Bodega Latina, operan 45 tiendas El Super en los Estados Unidos.

Adicionalmente a su principal actividad que es el autoservicio, Chedraui considera como un negocio adicional la operación del segmento inmobiliario, quien es responsable de:

- La administración de los inmuebles propios y arrendados
- El desarrollo y administración de tiendas y centros comerciales existentes
- La expansión, construcción y remodelación de sus tiendas en México.

“Los ingresos del segmento inmobiliario representan el 1% de nuestros ingresos consolidados en 2012, sin embargo, aportan el 10% de nuestro UAFIDA<sup>1</sup> Total”. (Grupo Comercial Chedraui, 2013)

A continuación se presentan los datos de la empresa.

- Razón social: GRUPO COMERCIAL CHEDRAUI, S.A.B. DE C.V.
- Dirección del centro de operaciones corporativo: Av. Constituyentes No. 1150, Lomas Altas Delegación Miguel Hidalgo C.P. 11950 México, D. F.
- Sitios de Internet: [www.chedraui.com.mx](http://www.chedraui.com.mx)

Al cierre de diciembre 2012 la compañía operaba tanto unidades propias como rentadas, a continuación en la tabla 4 se muestra la capacidad instalada.

---

<sup>1</sup>UAFIDA (Utilidad Antes de gastos financieros, impuestos, depreciación y amortización) o en inglés EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)



Tabla 4: Capacidad instalada y descripción por formato

Formato	Descripción	Unidades	Área de Ventas (metros cuadrados)
Tiendas Chedraui	Hipermercados	154	1,084,815
Super Chedraui	Supermercados	44	94,260
El Super	Hipermercados	45	166,841
Inmobiliarias	Superficie Rentable	3,010	276,222
*5 centros de distribución con una capacidad instalada conjunta de 122,646 m <sup>2</sup> .			

Fuente: Elaboración propia con base en (Grupo Comercial Chedraui, 2013)

## CLIENTES

El autoservicio en México opera bajo dos formatos de tienda dirigidos a las necesidades de diferentes nichos de mercado, así como diferentes segmentos de la población, incluyendo 154 hipermercados bajo el nombre de Chedraui que cuentan con una amplia gama de productos y marcas en ciudades con una población de al menos 100,000 habitantes, un formato más pequeño, Súper Chedraui, que generalmente se concentran en las ciudades y pueblos más pequeños con poblaciones de al menos 25,000 habitantes, y en Estados Unidos a los clientes de origen hispano y en particular a la población México-Americana.

## PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS

Al 31 de diciembre de 2012, son propietarios de nombres comerciales y marcas registradas con relación a:

- Chedraui
- Chedraui Cuesta Menos
- Súper Chedraui
- Súper Che

Slogans publicitarios:

- “En Chedraui Cuesta Menos”
- “La Familia Está de Acuerdo”

Marcas privadas:

- Selecto Choice
- Envisage!
- ChedrauiD'Calidad
- Selecto Brand
- Supramed

## COMPETIDORES DE CHEDRAUI

El mercado de autoservicios en México es altamente competitivo y en él participan cadenas nacionales, cadenas regionales, mercados públicos, tiendas de conveniencia y pequeñas tiendas que en su conjunto proveen de los productos básicos a las familias mexicanas, en la tabla 5 establece su participación de mercado basado en ventas con la información al cierre de 2012:

Tabla 5: Participación de mercado basado en ventas al cierre de 2012

Cadena	Año concluido el 31 de diciembre de		Punto Porcentual de Crecimiento (decremento)
	2003	2012	
Grupo Chedraui	10%	10%	0%
Walmart de México	49%	65%	16%
Comerci	14%	9%	-5%
Soriana	27%	16%	-11%
Total	100%	100%	0%

Nota: Para efectos de comparabilidad en 2003 Chedraui incluye a Carrefour y Soriana a Gigante  
 Fuente: Elaboración propia con base en (Grupo Comercial Chedraui, 2013)

### 1.1.3 Comercial Mexicana

CCM (Controladora Comercial Mexicana) inició sus operaciones en 1930, cuando Antonino González Abascal y su hijo Don Carlos González Nova, establecieron su primera tienda en la Ciudad de México, comercializando fundamentalmente textiles. Posteriormente, CCM se constituyó en 1944 como Antonino González e Hijo, Sociedad en Comandita Simple y vivió durante varios años algunas transformaciones y cambios de denominación hasta contar con su actual estructura y nombre.

La primera combinación de supermercado/tienda de mercancías generales bajo la denominación Comercial Mexicana se abrió en la Ciudad de México en 1962, y 20 tiendas adicionales se abrieron en la década de los 70's. En la época de los 80's la Compañía continuó su expansión a través de la adquisición de la cadena Sumesa en 1981 y la apertura de 51 tiendas Comercial Mexicana. El primer Restaurante California inició operaciones en 1982 y la primera Bodega se inauguró en 1989. La Compañía constituyó una asociación con Costco en junio de 1991 y la primera bodega de membresía de la asociación se abrió en febrero de 1992. En 1993 la Compañía introdujo el formato Mega para aprovechar el potencial percibido de los formatos de hipermercados. En 2006 se inauguraron dos nuevos formatos llamados City Market y Alprecio para cubrir las necesidades de varios niveles sociales. En 2009 la primera tienda de autoservicio Fresko es inaugurada, con productos alimenticios de la más alta calidad.

CCM fue controlada en su totalidad por la familia González hasta abril de 1991, cuando las acciones representativas del capital social de CCM fueron ofrecidas al público inversionista e iniciaron su cotización en la BMV. CCM tiene como giro principal participar en el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles e invertir en compañías relacionadas principalmente con la compra, venta y distribución de abarrotes y mercancías en general en México. Sus empresas subsidiarias llevan a cabo operaciones en el sector nacional de ventas al menudeo, controlando uno de los grupos de tiendas de autoservicio líder del país, dos cadenas de restaurantes y otros negocios complementarios.

En el año 2015 CCM acordó vender la mayor parte de sus activos a Soriana. Dichos activos incluyen 160 tiendas de autoservicios propias y rentadas por un monto de 39 mil 194 millones de pesos, equivalentes a unos 2 mil 612 millones de dólares, los formatos de que desprende Comercial Mexicana son: Mega, Tiendas Comercial Mexicana, Bodega Comercial Mexicana y Alprecio, y mantendrá City Market, Fresko y Sumesa, “Soriana adquirirá las acciones de un grupo de sociedades de Comercial Mexicana que operarán 118 tiendas propias, 42 rentadas, 3 centros de distribución, 18 reservas territoriales, así como otras propiedades inmobiliarias, a través de una Oferta Pública” (Ugarte, 2015). Esta compra permitirá a Soriana consolidar su posición como el segundo mayor grupo de autoservicios en México por su volumen de ventas.

A continuación se presentan los datos de la empresa.

- Razón social: CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA, S. A. B. DE C. V.
- Dirección del centro de operaciones corporativo: Av. Revolución #780 Módulo 2 Colonia San Juan México, D. F., México
- Sitios de Internet: <http://www.comercialmexicana.com.mx>

## **CLIENTES**

El público en general. El sector nacional de ventas al menudeo está fragmentado, los consumidores asisten a tiendas de distintos formatos: formatos tradicionales, como tiendas de abarrotes y tiendas especializadas en alimentos; formatos modernos, como supermercados, hipermercados y tiendas departamentales; establecimientos informales, como mercados sobre ruedas y otros. La Compañía considera que existe potencial de crecimiento, en la medida en que el sector nacional de ventas al menudeo continúe modernizándose. La tendencia de los consumidores es la de realizar sus compras en supermercados estandarizados y cadenas de hipermercados, ya que estos formatos modernos les ofrecen un valor agregado al obtener una mayor variedad de mercancías, mejores precios -debido al poder de compra de estas cadenas- y la comodidad de efectuar todas sus compras en un sólo punto, en lugar de comprar en pequeñas misceláneas de tipo familiar e informal. La Compañía opera siete formatos de tiendas: Comercial Mexicana, Bodega, Mega, City Market, Alprecio, Sumesa y Fresko. Mediante estos formatos, la Compañía atiende prácticamente a todos los segmentos de la población de la ciudad de México y de las restantes áreas en donde la Compañía tiene presencia.

## **PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS**

La Compañía es propietaria de diversas marcas que se dividen en tres tipos;

Nombres de los establecimientos comerciales:

- Comercial Mexicana
- Sumesa
- Mega Comercial Mexicana
- City Market
- Alprecio
- Fresko
- Restaurantes California
- Beer Factory

Nombres de las campañas comerciales y promocionales:

- Julio Regalado
- Miércoles de Plaza
- Monedero Naranja
- La Comer

- La comer en tu casa
- Hazlo tú mismo
- Bebé Comer

Marcas propias:

- Golden Hills
- Keprecio
- Farmacom
- Pet's Club
- New Wave

Contratos de exclusividad para el uso de las marcas:

- AcaJoe
- Cherokee

## COMPETIDORES

Compite con numerosas empresas locales y cadenas de supermercados, tiendas de autoservicios locales y regionales como Casa Ley, Calimax y HEB; así como, pequeñas misceláneas de tipo familiar y mercados sobre ruedas en los distintos lugares en los que tiene operaciones. También con trasnacionales como Walmex así como, las cadenas nacionales Soriana y Chedraui y algunas cadenas de tiendas de conveniencia (Oxxo, 7 eleven, Extra).

En cuanto al sector restaurantero del país, los restaurantes California compiten con numerosas cadenas de restaurantes de comida rápida a nivel regional y nacional, como Vips y Sanborns, restaurantes locales y vendedores ambulantes. Además, algunas cadenas americanas de restaurantes de comida rápida tales como McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Domino's Pizza y Pizza Hut, han abierto restaurantes en México. Las fortalezas de Restaurantes California son la alta calidad de su comida, servicio rápido, limpieza, arquitectura y decoración atractiva y novedosas promociones. El formato Beer Factory compite con cadenas como Chili's, Applebee's, Friday's, Italiannis, etc.

### 1.1.4 Aurrera - Grupo Cifra

En México, el principal autoservicio en los años 60's fue Aurrera Cifra; en 1958 empezó sus operaciones en la Ciudad de México en la calle de Bolívar vendiendo artículos en estantes y botaderos. La clientela podía tocar, comparar, observar, medirse, sin pedir permiso a ningún despachador lo que representó una revolución en el comercio minorista. Ante la demanda se sumaron artículos para el cuidado personal, productos para el hogar, abarrotes, discos, comestibles y perecederos entre otros.

En 1960 inicia operaciones Superama, en 1964 se crea restaurantes Vips. Para 1970 se lanzó el proyecto de ofrecer una nueva opción de abasto con los costos de operación más bajos posibles y así surgió la primera unidad de Bodega Aurrera, en la carretera México-Querétaro. Este formato se creó dada la existencia de amplios sectores de la población con ingresos muy limitados y fue evolucionando de esa idea inicial que se perfiló como establecimiento de ventas múltiples directas y de medio mayoreo. En ese mismo año, inicia sus operaciones Suburbia; como el negocio empezó a crecer, en 1976 se crea el primer centro de distribución en México. En 1977 las acciones de la compañía inician cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores, con clave de pizarra AURRERA. En 1978 se inaugura El Portón. En 1986 la empresa cambia su razón social a Cifra S.A de C.V. (Cifra).

## 1.1.5 Walmart de México y Centroamérica

Fusionando lo mejor de dos mundos, 1991 marca el inicio de una nueva etapa para Wal-Mart y Cifra, con quienes surge el primer antecedente de lo que hoy es Wal-Mart de México, creando la División Internacional de Wal-Mart Stores. Se firma un convenio de asociación con Wal-Mart Stores, Inc. (50%-50%) para la apertura del primer Sam's Club en México, iniciando operaciones en diciembre del mismo año.

En 1992 se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Aurrera, Bodega Aurrera y Superama, así como los Walmart Supercenters. Para ello se crean dos Compañías: Cifra-Mart y WMHCM, de las cuales Cifra es dueña del 50% y Wal-Mart Stores, Inc., del 50%. Cifra mantiene el 100% de sus unidades abiertas antes de mayo de 1992. Para 1993 inicia operaciones Walmart Supercenter, un año más tarde, se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Suburbia y de Vips.

En 1997, Wal-Mart Stores, Inc. hace una oferta pública de compra de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, adquiriendo el control de la empresa. Cifra permanece como empresa pública que opera todos los negocios en México (Bodega Aurrera, Walmart Supercenter, Aurrera, Sam's Club, Superama, Suburbia y Vips). En el año 2000, se aprueba en Asamblea de Accionistas el cambio de razón social, de Cifra S.A. de C.V. a Wal-Mart de México, S.A. de C.V. Su clave de pizarra es WALMEX. Un año más tarde, las tiendas Aurrera se convierten en Walmart Supercenter o Bodega Aurrera. En 2007, inicia operaciones Banco Walmart.

En 2009, se aprueba la adquisición del 100% de la operación de Walmart Centroamérica, el detallista líder de la región en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. El 15 de febrero del 2010, se concretó la adquisición de Walmart Centroamérica. Se cambia el nombre comercial a Walmart de México y Centroamérica. Después de la adquisición, por su exitoso desarrollo y elevada productividad, el modelo de Bodega Aurrera sale de las fronteras mexicanas. Wal-Mart de Brasil lo aprovechó como base para el formato de negocio Todo Día. El crecimiento y la expansión de la empresa es muy importante es por eso que las utilidades obtenidas se reinvierten para poder hacer crecer más el dinero donde la inversión de los activos fijos está constituida de la siguiente manera en la tabla 6.

Tabla 6: Inversión de Walmart en activos fijos 2010 al 2012

Inversión en activos fijos	2012	2011	2010
Aperturas (número de unidades)	285	441	297
Inversión (millones de pesos)	\$14,660	\$18,352	\$13,130

Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013)

A continuación se presentan los datos de la empresa:

- Razón social: WAL-MART DE MÉXICO, S.A.B. DE C.V.
- Dirección del centro de operaciones corporativo: Blvd. Manuel Ávila Camacho # 647, colonia Periodista delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11220 México, D.F. tel. (52) 55 5283-0100
- Sitios de Internet: [www.walmartmexicoycam.com.mx](http://www.walmartmexicoycam.com.mx) [www.walmex.mx](http://www.walmex.mx)

Al 31 de diciembre de 2012, Walmart de México y Centroamérica operaba 2,989 unidades comerciales distribuidas en 505 ciudades en los seis países donde tienen presencia, en la tabla 7 se observa que su estrategia de segmentación de mercado por nivel socioeconómico está claramente establecida y enfocada principalmente a las Bodegas y tiendas de descuento con 1,949 unidades.

Tabla 7: Unidades por formato de negocio, propuesta de valor y nivel socioeconómico

Formato	Propuesta de valor	Nivel socioeconómico	Unidades
Bodegas y tiendas de descuento	Precio	D, E	1,949
Clubes de precio	Precio lider, volumen mercancía nueva y diferenciada	A, B, C+, Negocios	144
Walmart	Precio y surtido	B, C, D+	244
Supermercados	Calidad, conveniencia y servicio	A, B, C+,	187
Suburbia	Moda con la mejor relación de valor, precio y calidad	C+, D	100
Vips	Conveniencia, sabor y calidad	A, B, C, D+	365
Banco	Conveniencia y precio	A, B, C, D, E	263

Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013)

En México tiene presencia en 399 ciudades, en la tabla 8 se observa como está compuesto por formato de negocio.

Tabla 8: Presencia de los formatos de negocios en México por zona geográfica

Formato	Total	Metropolitana	Centro	Noroeste	Sureste	Noroeste	Norte	Suroeste
Bodega Aurrerá	<b>1,423</b>	393	510	162	122	81	77	78
Walmart	<b>227</b>	56	64	24	25	29	20	9
Sam's Club	<b>142</b>	27	41	12	19	18	13	12
Superama	<b>90</b>	52	28	2	7	-	-	1
Total autoservicio	<b>1,882</b>	528	643	200	173	128	110	100
Suburbia	<b>100</b>	43	27	8	10	4	4	4
Vips	<b>365</b>	183	80	19	37	17	15	14
<b>Total</b>	<b>2,347</b>	754	750	227	220	149	129	118

Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013)

## CLIENTES

El principal cliente es el público en general. Durante el año 2012, atendió a 1,981 millones de clientes en México y en Centroamérica. Las regiones de México y Centroamérica son variadas, con diferentes características demográficas, preferencias y niveles socioeconómicos. La estrategia multi-formato les brinda la flexibilidad suficiente para atender de manera eficiente las necesidades de los distintos sectores de la población. En Centroamérica tiene presencia en 106 ciudades, en la tabla 9 se observa como está compuesto por formato.

Tabla 9: Presencia de los formatos de negocios en Centroamérica por país zona geográfica

Formato	Total	Costa Rica	Guatemala	El Salvador	Nicaragua	Honduras
Bodega y Tiendas de Descuento	<b>526</b>	170	167	53	71	65
Supermercados	<b>97</b>	28	30	25	8	6
Walmart	<b>17</b>	7	7	2	-	1
Clubes de precio	<b>2</b>	-	2	-	-	-
<b>Total</b>	<b>642</b>	205	206	80	79	72

Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013)



Hay 14 centros de distribución en México y 11 en Centroamérica sumados tienen una capacidad instalada de más de 2 millones de metros cuadrados.

## **PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS**

A continuación se presentan todos los nombres comerciales de los distintos formatos de negocio en México:

- Bodega Aurrera
- Mi Bodega Aurrera
- Bodega Aurrera Express
- Walmart
- Sam´s Club
- Superama
- Suburbia
- Vips
- El Portón
- Ragazzi
- La inca
- San Remo Café
- Prichos
- Banco Walmart
- Vudu
- Walmart.com

Marcas privadas:

- Great Value
- Equate
- Members Mark
- Medimart
- Aurrera
- GRX
- Weekend
- MC Metrópolis
- Company
- Non Stop

Todos los nombres comerciales de los distintos formatos de negocio en Centroamérica:

- Despensas Familiar
- Pali
- La Despensa de Don Juan
- La Unión, Paiz
- Más x Menos
- Maxi Bodega
- MaxiPalí
- Walmart
- ClubCo

Marcas privadas:

- Sabemas
- SuperMax
- Suli

## **COMPETIDORES DE WALMART**

Walmart de México y Centroamérica es una cadena comercial de venta al público que opera tiendas de autoservicio, clubes de membresía para ventas al mayoreo, tiendas de ropa, restaurantes y sucursales bancarias. En México su competencia está conformada por:

- Establecimientos mayores a 600 metros cuadrados de área de ventas, con tres o más carriles de salida, con tecnología scanning desarrollada.
- Mini supers, que son autoservicios independientes con uno o dos carriles de salida y con un máximo de 600 metros cuadrados de área de ventas. (Soriana, Comercial Mexicana, Fresko, Chedraui, Casa Ley, Futurama, San Francisco de Asís, HEB, Almacenes Zaragoza, Casa Chapa, Central Detallista, Comercial V.H., etc.)
- Tiendas de conveniencia, establecimientos pequeños con un área de venta de 100 metros cuadrados en promedio (Oxxo, 7 Eleven, Extra, Super 7, Super City, Mode, Super Rapiditos, Bip-Bip, Mercados Mexicali, Super Flash, Super K, Super Deli, Supers del Río, Super Tiendas del Hogar, Super Fiesta, Círculo K, Super Dos, Comextra, JV, Matador, OntheRun, SuperTip, etc.)
- Tiendas departamentales y especializadas (Coppel, El Palacio de Hierro, El Puerto de Liverpool, Sears Roebuck, Sanborns Hermanos, Famsa, Elektra, Home Depot, Office Max, Office Depot, Zara, Radio Shack, Singer, Deportes Martí y Best Buy)
- Clubes de membresía (Costco, City Club y Chesuma)
- Establecimientos operados por organismos públicos tales como las tiendas del ISSSTE, UNAM, etc.

## **1.2 Condiciones financieras de la industria minorista de autoservicios en México.**

En esta sección, se establece una comparación de los eventos históricos a través del tiempo, sus estrategias de negocio, y su desempeño financiero, que servirán para definir cuáles han sido las mejores prácticas ayudando a revertir la tendencia negativa.

### **1.2.1 Línea del tiempo**

En la línea del tiempo se puede observar cómo ha evolucionado la industria del autoservicio en México así como las estrategias proactivas y reactivas de cada empresa. Cifra y Walmart se han caracterizado por estar innovando constantemente, son considerados como *first movers* (pioneros) en el ramo. Primero Aurrera, con la venta de productos como un concepto novedoso; el autoservicio, posteriormente la estrategia de multi-formato (Superama, Vips, Suburbia); en 1991 la unión de Cifra y Walmart le permitió a Walmart por primera vez ser una empresa internacional, en ese mismo año se abrió el primer club de precios SAM'S CLUB, también fueron los primeros como cadena en llevar el autoservicio en formatos más pequeños a comunidades que se encuentran más alejadas de las grandes ciudades con el formato Mi Bodega Aurrera, Banco Walmart fue el primero en integrar el primer banco en una tienda de autoservicios usando la capacidad instalada de las tiendas y en el año del 2012 fue cuando más innovación hubo: el gran potencial de Netflix en el mundo, se creó el servicio de rentas y ventas de películas de VUDU para México, se sacaron las farmacias de los autoservicios, creando el concepto *stand alone* solamente el concepto de Farmacias Walmart, y finalmente se crearon las plataformas electrónicas de Superama móvil y Walmart.com, en la tabla 10 se muestra la línea de tiempo con los principales eventos de cómo es que Walmart siempre se ha caracterizado por la innovación.

Tabla 10: Línea del tiempo de la industria minorista 1920 – 2013

Año	Evento	
1920	1° TIENDA CHEDRAHUI	
1930	1° TIENDA COMEX DE TEXTILES	
1958	1° AURRERÁ	
1960	1° SUPERAMA	
1964	1° VIPS	
1962	1° COMERCIAL MEXICANA	
1968	1° SORIANA HIPERMERCADO	
1970	1° SUBURBIA 1° TIENDA CHEDRAHUI MULTI-DEPARTAMENTAL	
1977	CIFRA -AURRERA COTIZA EN BMV	
1981	COMEX ADQUIERE DE SUMESA	
1982	1° CALIFORNIA DE COMEX	
1986	SEPARACION DE SORIANA Y SORIMEX	
1989	1° BODEGA COMERCIAL MEXICANA	
1991	CIFRA AURRERA - CON WAL-MART STORES, INC. COMEX COTIZA EN BMV 1° SAM'S CLUB COMEX ASOCIACIÓN CON COSTCO	
1992	1° WALMART SUPERCENTER	
1993	1° MEGA COMERCIAL MEXICANA	
1994	FUSION DE SORIANA Y SORIMEX	
1995	CHEDRAHUI INCURSIONA EN EUA	
1997	ADQUISICIÓN DE TIENDAS K MART'S	
2002	1° CLUB DE PRECIOS DE SORIANA	
2003	1° MERCADO SORIANA COMEX ADQUIERE TIENDAS AUCHAN	
2004	1° MI BODEGA AURRERA	
2005	1° BODEGA AURRERÁ EXPRESS CHEDRAHUI ADQUIERE TIENDAS CARREFOUR 1° SÚPER CITY (CONVENIENCIA SORIANA)	
2006	SORIANA COTIZA EN BMV 1° CITY MARKET Y 1° ALPRECIO	
2007	1° BANCO WALMART SORIANA ADQUIERE TIENDAS DE GRUPO GIGANTE 1° SORIANA SÚPER SORIANA SE ASOCIA CON BANAMEX (BANCO SORIANA)	
2008	SORIANA ADQUIERE TIENDAS GIGANTE EN EUA COMEX CREA MONEDERO NARANJA	
2009	ADQUISICIÓN DE WM CENTROAMÉRICA CHEDRAHUI COTIZA EN BMV 1° FRESKO DE COMEX	
2010	1° SORIANA EXPRESS REESTRUCTURA DE LA DEUDA DE COMEX	
2012	VUDU DE WALMART FARMACIAS WALMART LANZAMIENTO DE SUPERAMA MOVIL COMEX MONEDERO NARANJA PAYBACK COMEX VENDE ACCIONES DE COSTCO, PAGA DEUDA LANZAMIENTO DE WALMART.COM	
2013	CAMPAÑA DE MKT: CARRITO DE WALMART	

Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013), (Controladora Comercial Mexicana, 2013) (Grupo Comercial Chedraui, 2013), (Organización Soriana, 2013)

El primer Superama se abrió en 1960; 52 años después fue el primer formato de negocio que empezó a vender artículos mediante el comercio electrónico, debido al segmento de la población al cual atiende (medio alto y alto) y su cercanía con las nuevas tendencias tecnológicas.

### **1.2.2 Comparativo Financiero**

En la tabla 11 se observa el desempeño de cada empresa, debemos de poner especial atención en los datos que Walmart de México y Centroamérica presenta, son buenos, pero Soriana desempeña mejor, en términos de crecimiento a unidades iguales, Soriana crece 4.5%, .3% arriba de Walmart de México y Centroamérica, de igual manera teniendo un mejor desempeño en la utilidad, con casi 5% arriba que Walmart de México y Centroamérica, pero para Walmart de México y Centroamérica el simple hecho de concentrar más del 50% de las ventas, vender 2 veces más y teniendo una utilidad casi 6 veces mayor que su competidor más cercano que es Soriana, en otras palabras, el desempeño de la ANTAD está dado por el desempeño de Walmart de México y Centroamérica. Ser el número uno es la razón principal para estar siempre a la vanguardia tecnológica, innovando nuevas formas de vender, creando y desarrollando nuevos canales de negocio.

### **1.2.3 Comparativo Estratégico**

Durante mucho tiempo los ejecutivos han estado aprendiendo a desempeñarse de acuerdo a un nuevo conjunto de reglas. Las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado, compararse incesantemente con un *benchmark* para lograr una mejor práctica, tercerizar o subcontratar con el fin de adquirir eficiencia en diferentes ámbitos. Asimismo, deben fomentar algunas competencias centrales para mantenerse a la cabeza de sus rivales. El posicionamiento antiguamente la parte más importante de la estrategia no es estático para los mercados dinámicos y las tecnologías cambiantes de la actualidad. Ya que según el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado, por lo que la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal. Es cierto que algunas barreras a la competencia se están derrumbando a medida que disminuye la regulación y se globalizan los mercados. También es cierto que las empresas han invertido bien su energía en hacerse más ligeras y más ágiles.

La raíz del problema radica en una incapacidad de distinguir entre eficacia operacional y estrategia. La búsqueda de productividad, calidad y velocidad ha generado una cantidad extraordinaria de herramientas y técnicas de gestión: la gestión de calidad total, el benchmarking, la competitividad basada en el tiempo, la tercerización, la colaboración con socios, la reingeniería y la gestión del cambio. Aunque las mejoras operacionales resultantes a menudo han sido muy efectivas, muchas empresas se han visto frustradas al no ser capaces de convertir dichas ventajas en una rentabilidad sustentable. Y poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han suplantado a la estrategia. A medida que los ejecutivos se esfuerzan por mejorar en todos los frentes, se apartan más de las posiciones competitivas viables.

De tal forma que la estrategia es “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño” (Porter, 2011).

Esta posición única y valiosa descrita por Porter, (2011) para cada empresa se muestra en la tabla 12 se muestra la misión, visión, estrategia de la empresa, y estrategia general del negocio, en la que las cuatro empresas destacan como fortaleza los mejores precios que manejan, a continuación se muestran las estrategias para las 4 cadenas de autoservicios más importantes.

### Soriana

Para Soriana, su estrategia de Precios Bajos, está sustentado por su economía de escala y su poder de compra que ha ayudado a asegurar su competitividad por formato de tienda y región, incrementando su inversión en reducción de precios y aumentando su actividad promocional, misma que ha sido clave para obtener esos resultados sólidos que se ven en la tabla 11. Soriana, a diferencia de Walmart de México y Centroamérica, juega con promociones que duran poco tiempo pero a cambio le otorgan un descuento mayor al cliente, como son descuentos directos, multi-ahorros “llévate 3 x \$30 pesos”, precios bajos y compras especiales. Adicionalmente tienen programas de lealtad y canje de puntos por productos normales o productos exclusivos como se muestra en la figura 12.

The figure illustrates Soriana's promotional and loyalty strategies. On the left, a collage of personal care products (deodorants, lotions, shampoos, etc.) is shown with various offers: '3x2' (buy 3, pay for 2), '20% DE DESCUENTO' (20% discount), and '2x \$21.00' (buy 2, pay \$21.00). On the right, a diagram titled 'La mejor forma para ahorrar es tu Tarjeta del Aprecio' (The best way to save is your Appreciation Card) shows the process: 'Comprar' (Buy) leads to 'Acumular' (Accumulate) points, which are then used to 'Canjear' (Redeem) for 'Puntos naturales y adicionales' (Natural and additional points), 'Promociones normales' (Normal promotions), and 'Promociones especiales' (Special promotions).

Figura 12. Tipo de promociones de Soriana y programa de lealtad  
Fuente: (Soriana, 2013)

Tabla 11: Comparativo de desempeño financiero de las cuatro cadenas más importantes de autoservicio

MONTOS	INDICADORES	WALMART	SORIANA	CHEDRAHUI	COMERCIAL MEXICANA	ANTAD AUTOSERVICIO	TOTAL ANTAD
MILLONES \$	VENTAS 2011	\$329,028	\$96,197	\$45,327	\$43,390	\$606,853	\$978,339
MILLONES \$	VENTAS 2012	\$361,789	\$104,611	\$50,149	\$45,667	\$673,000	\$1,084,000
%	CR % UT	10.0%	8.7%	10.6%	5.2%	10.9%	10.80%
%	CR % UI	4.20%	4.5%	1.9%	3.5%	4.0%	4.70%
MILLONES \$	UTILIDAD NETA (PARTICIPACIÓN CONTROLADORA) 2011	22,080	3,217	3,109	2,293		
MILLONES \$	UTILIDAD NETA (PARTICIPACIÓN CONTROLADORA) 2012	23,275	3,557	3,338	2,637		
%	CR % UTILIDAD	5.4%	10.6%	7.4%	15.0%		
MILES	EMPLEADOS 2011	238	85	32	31		
MILES	EMPLEADOS 2012	248	86	38	30	388	689
%	CR % EMPLEADOS	4.2%	0.9%	18%	-2.9%		
MILLONES	CLIENTES 2011	1840	566	686	254		
MILLONES	CLIENTES 2012	1,981	585.7	613	250		
%	CR % CLIENTES	7.7%	3.5%	-11%	-1.7%		
#	NÚMERO DE TIENDAS 2011	2,087	558	183	199		
#	NÚMERO DE TIENDAS 2012*	2,347	606	198	199	4,954	32,131
%	CR % TIENDAS	12.5%	8.6%	8.2%	0.0%		
MILES	METROS DE PISO DE VENTAS (MILES) 2011**	5,209	3,035	1,107	1,269		
MILES	METROS DE PISO DE VENTAS (MILES) 2012 **	5,624	3,135	1,179	1,276	13,500	23,700
%	CR % METROS DE PISO DE VENTAS (MILES)	8.0%	3.3%	6.5%	0.5%	8.6%	8.70%
\$	PRECIO DE LA ACCIÓN 2011	38.23	\$33.53	35.08	23.2		
\$	PRECIO DE LA ACCIÓN 2012	42.33	\$49.30	41.99	45.3		
%	CR % ACCIÓN	10.7%	47.0%	19.7%	95.3%		
#	CENTROS DE DISTRIBUCIÓN	14	14	5	4		
%	EMPLEADOS SINDICALIZADOS	NO HAY SINDICATO	43% DE EMPLEADOS SINDICALIZADOS	48.1% DE EMPLEADOS SINDICALIZADOS	27% DE EMPLEADOS SINDICALIZADOS		

Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013), (Controladora Comercial Mexicana, 2013) (Grupo Comercial Chedraui, 2013), (Organización Soriana, 2013) (ANTAD, 2014)

Nota: Para Walmart: La acción contiene Centroamérica \*el número de tiendas no incluye sucursales bancarias (100 Suburbia & 365 vips) = 1882 tiendas de autoservicio

\*\*El PDV (Piso De Ventas) no incluye vips ya que vips toma en cuenta los asientos disponibles (82,405 en 2011) y (82,658 en 2012)

Para Chedraui \*El piso de ventas incluye tiendas de EUA

Tabla 12: Misión, visión y estrategias de los autoservicios en México

CONCEPTO	WALMART	SORIANA	CHEDRAHUI	COMERCIALMEXICANA
Misión	Ofrecer a nuestros clientes y socios, mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días.	Satisfacer las necesidades de productos y servicios de las comunidades donde estamos presentes, fomentando en cada uno de nosotros nuestra filosofía y valores, para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento.	Llevar a todos los lugares posibles los productos que los clientes prefieren al mejor precio	Ser la tienda de autoservicio preferida por el consumidor, que entregue altos rendimientos a sus inversionistas; ser un cliente honesto y respetuoso para sus proveedores y represente una de las mejores ofertas laborales del país.
Visión	Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica	Servir cada vez a un mayor número de comunidades como líder, al ofrecer la mejor experiencia de compra para el cliente y el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores, derivado de una constante innovación.	Chedraui, empresa institucional líder en su ramo, que mantiene vigente en el tiempo y a través de las personas los valores fundamentales con los cuales se creó la primera tienda Chedraui	Ser la cadena de tiendas de autoservicio, con total cobertura nacional, que ofrezca al mercado la mejor opción de compra por su relación precio, surtido, trato y calidad
Estrategia de la empresa	Mantener los costos bajos todos los días, precios bajos, mejorar la ejecución de modulares, buscar generar un mayor tráfico de clientes, tener el mejor abasto posible del mercado y consolidar su crecimiento de ventas en Centroamérica.	Buscar la satisfacción plena de nuestros clientes al ofrecer una extensa y completa línea de supermercado, ropa y mercancías generales en tiendas cómodas, bien ubicadas, seguras y de ambiente agradable, preocupándonos siempre por brindar un excelente servicio.	Ofrecer los mejores precios combinados con nuestra amplia oferta de productos y una excelente experiencia de compra	Las estrategias diseñadas por la compañía se basan en su posicionamiento como una de las cadenas líderes en México y el amplio reconocimiento de su marca, a fin de aprovechar la continua modernización del sector de ventas al menudeo.
Estrategia general de negocio	Apoyados en precios bajos todos los días y las ventajas que nos da nuestra operación multiformato, seguimos extendiendo nuestra propuesta de valor.	Estrategia de precios bajos descansa sobre un esquema de negociación de precios bajos de compra a proveedores, tomando ventaja de la escala y poder de compra de la compañía soportado por la operación de más de 600 puntos de venta y más de 585 millones de visitas de consumidores de forma anual en nuestras tiendas.	Los competidores determinan los precios de sus productos con base en márgenes objetivo, nosotros nos centramos en compras comparativas a nivel local diarias y fijamos los precios con base en ello.	Estrategia de comercialización - se orienta a competir con base en: selección de productos, calidad, precio y servicio al cliente. Para satisfacer las preferencias específicas de los consumidores, la compañía utiliza distintos formatos de tienda que difieren en tamaño, nivel de servicio y variedad de productos; en función del consumidor que sirven.

Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013), (Controladora Comercial Mexicana, 2013) (Grupo Comercial Chedraui, 2013), (Organización Soriana, 2013) (ANTAD, 2014)

Ugarte (2012) en su artículo “Soriana liderará en las ventas de junio” explica que una de las estrategias de Soriana en cuanto a su organización fue que desde finales de julio de 2012 Soriana cambió de una organización centralizada a una administración por formato de tienda con el objetivo principal de aumentar la productividad y rentabilidad de la compañía, es por tal motivo que buscan especializarse más y mejor en cada uno de los formatos, “Como parte del cambio mencionado, la compañía tiene ahora un director general por formato de tienda. En este sentido, ya hay un responsable para Mercado Soriana y Soriana Express; otro para Hiper y Súper Soriana, uno más en City Club, uno para Súper City y otro al frente de la Dirección General Corporativa” (Ugarte, Jesús, 2012).

### **Chedraui**

La estrategia es comparar los precios de sus competidores, igualarlos y bajarse en un porcentaje objetivo a nivel regional, “a diferencia de otros competidores, los cuales determinan los precios de sus productos con base en un margen objetivo, nos centramos en comparar precios a nivel central, nacionales y a nivel local y fijamos los precios con base en ello, los gerentes de cada tienda están facultados para implementar ajustes de precios en tiempo real basados en los precios ofrecidos por los competidores locales resultando en ajustes de precios de aproximadamente 85 mil 200 productos hechos diariamente a nivel local, creemos que hemos sido exitosos en ejecutar y comunicar esta estrategia a través de nuestro lema de ‘En Chedraui, Cuesta Menos’ y nuestra respuesta rápida y efectiva a los cambios en los precios; cuestión que creemos también ha contribuido a un aumento en la lealtad del cliente, así como nuestra base de clientes en general” (El Universal, 2010).

Para Chedraui es una estrategia pero para Walmart de México y Centroamérica es una herramienta llamada “*Never Be Beat*” la cual hace lo mismo, donde cada tienda que tenga algún competidor cercano a su zona, va a revisar los precios a la competencia, los iguala y se baja un porcentaje objetivo de los principales productos que son representativos para el negocio, de esta manera la guerra de precios cada vez se pone más agresiva, llegando a un punto en que se vuelve insostenible. Para este año, Chedraui implementará la estrategia de bajar solamente 25 productos básicos para ganar participación de mercado, como se puede observar, es similar a la planteada en el 2010, es una variante más de su Estrategia General de Negocio, ésta no es duradera en el largo plazo, puede ayudar a revertir la tendencia negativa, ganar clientes pero solamente a los que están dispuestos a cambiar de tienda buscando la mejor opción de precio, con esta estrategia no se crea fidelidad a la marca, “A partir de agosto, Chedraui bajará sustancialmente el precio de 25 productos básicos con el fin de atraer más clientes de los segmentos de menores ingresos para minimizar la competencia que representa Walmart a través de sus tiendas Bodega Aurrera. Rafael Contreras Grosskelwing, director de Administración y finanzas de Chedraui, admitió que la estrategia se enfocará directamente contra esa cadena. Al menos 170 tiendas, de las 200 que tiene la empresa en México, están dirigidas al segmento de menores ingresos” (América Retail, 2013).

### **Comercial Mexicana**

En octubre de 2008 la inminente quiebra financiera de la empresa casi acaba con el empleo de muchas personas, ya que tras haber ejecutado una estrategia financiera arriesgada al apostar por la compra de futuros del dólar, su colapso financiero sólo era cuestión de tiempo.



Ahora en agosto de 2013, a cinco años de haber concretado una adecuada renegociación de su deuda, la venta de activos no estratégicos, la venta de acciones de COSTCO su flujo constante de ventas, pero en mayor importancia la lealtad de la gente hacia la marca, la cadena comercial ha podido retomar su camino para reposicionarse en el mercado, “La diversificación del negocio, la venta de activos, la reducción de la deuda, pero sobre todo la lealtad de la gente hacia la marca le permitieron dar la vuelta a la crisis, afirmó el director de Administración y Finanzas de Controladora Comercial Mexicana, José Calvillo.

La empresa ya superó el problema de la crisis de los derivados y hoy se enfoca al crecimiento de las ventas al menudeo. Su estrategia le permite seguir creciendo en un escenario de desaceleración económica y bajo consumo, porque los sectores de clase media hacía arriba no sacrifican su nivel de compra ante una coyuntura como la actual. Además la empresa podría llegar a vender otros activos como su cadena de restaurantes California o algunas reservas territoriales. En términos financieros, la empresa se encuentra líquida y muy sana; en términos operativos, desarrollar nuevos formatos con los que pensamos competir hacia adelante nos permite crecer y han sido muy exitosos como el caso de City Market o Fresko, orientados al segmento premium. El caso de los Mega, se ha estado renovando, abrimos nuevas tiendas y hemos remodelando algunas: ha tenido muy buenos resultados. La estrategia de no competir por precio, sino por calidad y valor agregado para los segmentos de la población con mayores ingresos permitió diferenciarse de la competencia” (De la Rosa & Núñez, 2013).

Esta diversificación está dada por el impulso de los formatos de negocio más Premium, que mejoran la experiencia de compra para las personas que tienen un mayor poder adquisitivo esta estrategia de no competir por precio, sino por calidad y valor agregado para este segmentos Premium ha ayudado a diferenciarse de la competencia.

### **Walmart de México y Centroamérica**

Para Walmart de México y Centroamérica es cierto que la filosofía de EDLP (*Every Day Low Prices* o en Español; Precios bajos todos los días) ha funcionado muy bien ya que ha ayudado a ganar la lealtad de los clientes sin necesidad de tener cupones, o esperar por algunas promociones, esta filosofía, le ahorra a los autoservicios tiempo y el gasto de constantes descuentos, también le ahorra a los proveedores a disminuir el costo de distribución, reduce la volatilidad en la producción ya que la demanda se vuelve más estable, para que el EDLP funcione, debe de estar sustentado y en línea por EDLC (*Every Day Low Costs* o en Español; Costos bajos todos los días), “Recuerdo que en la década de los noventa, como resultado del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, se desató una guerra de precios que provocó que los comercios subieran y bajaran sus precios para estimular la presencia y compra de clientes mediante continuas ofertas. Esto propició que nada diferenciara a una tienda de otra, ya que la idea de descuentos perdía credibilidad y dejó de ser una ventaja competitiva. Con gran visión, nuestra empresa decidió implementar su política de “Precios Bajos Todos los Días” a fin de reposicionarse en la preferencia de los consumidores y en 1999 una campaña de gran impacto anunció que Walmart cerraría sus puertas por un día para bajar sus precios. Más que un modelo de operación, Precios Bajos Todos los días o PBTB (EDLP por sus siglas en inglés, *Every Day Low Prices*) representa una filosofía de negocio ganar – ganar, que favorece tanto a nuestra clientela como a nuestros proveedores y a la organización” (Nucci, 2011).

Walmart adoptó esta filosofía como su principal estrategia de negocio, llegando a ser el autoservicio más grande e importante en el territorio Mexicano, la estrategia actual del 2013 es la misma estrategia que hace 10 años, quiere decir que ha permanecido vigente a través del tiempo, “Wal-Mart basa su éxito en la venta de productos de compra frecuente a precios bajos todos los días, con amplios surtidos y buen servicio al cliente. Estos precios bajos son posibles debido a márgenes brutos muy competitivos, y fuerte rotación de stocks. Los menores costos son alcanzados gracias a las economías de escala, fuerte poder de compra, relaciones estrechas con los proveedores y una eficiente cadena logística de aprovisionamiento” (Rondán C., 2003).

Para Walmart, la Misión, Visión, la estrategia de la empresa y su estrategia general del negocio son congruentes con las acciones que se ha planteado y que está llevando a cabo. En la junta de accionistas que se llevó a cabo en febrero del 2013, se presentó la siguiente estrategia: “La compañía tiene definida una estrategia basada en cinco prioridades: simplificar el negocio, enfocarse en los clientes, impulsar la productividad, invertir en su crecimiento futuro y reforzar el estilo Walmart de trabajar” (Hernández M., 2013).

En el punto cuatro; “Invertir en nuestro crecimiento futuro” Walmart empieza a acomodar las piezas que le serán útiles en el futuro que se denomina Walmex 3.0 que se explica en el siguiente apartado.

Llevando a cabo las estrategias anteriormente mencionadas sin dejar de perseguir la filosofía que Nucci comenta sobre la filosofía del EDLP, “De acuerdo con los ejecutivos de la empresa, la estrategia se centrará en mantener los costos bajos todos los días, precios bajos, mejorar la ejecución de modulares, buscar generar un mayor tráfico de clientes, tener el mejor abasto posible del mercado y consolidar su crecimiento de ventas en Centroamérica” (Sánchez E. , 2012).

Como las empresas han detectado que el precio es extremadamente sensible al cliente, ha sido por muchos años el diferenciador tener una captación mayor de clientes y por lo tanto de ventas. Esto conlleva a una interminable guerra de precios, por tal razón es importante desarrollar nuevas estrategias para capitalizar si dejar de considerar la ventaja de los nuevos entrantes “la competitividad estratégica puede entenderse como el proceso de percibir nuevas posiciones que induzcan a los clientes a cambiarse de posiciones establecidas o que atraigan a nuevos clientes al mercado.

Por ejemplo, las supertiendas que ofrecen una gran variedad de mercadería en una sola categoría de productos le quitan participación de mercado a las grandes tiendas por departamentos que ofrecen un surtido más limitado en muchas categorías. Los catálogos de ventas por correo atraen a los clientes que anhelan la conveniencia. En principio, las empresas establecidas y los nuevos competidores se enfrentan con los mismos desafíos de encontrar nuevas posiciones estratégicas. En la práctica, los recién llegados a menudo tienen una ventaja” (Porter, 2011). Motivo por el cual las empresas que ya se encuentran en el mercado buscan la forma de diversificar su negocio para lograr nuevas posiciones estratégicas.

### 1.2.3.1 Diversificación / Nuevos Negocios

A continuación se enuncian las estrategias de las cuatro principales cadenas de autoservicio:

#### **Soriana**

Esta no creará nuevos formatos ni se diversificará, solamente se diferenciará de la competencia acercándose más al consumidor, “Ante un consumo un poco menos boyante, la estrategia de Soriana será reposicionarse a través de la diferenciación y un mayor acercamiento con el cliente. Según Rodrigo Benet, subdirector de Planeación Financiera de esta firma, el crecimiento más acelerado de Soriana se dará a partir de 2013, una vez que en diciembre de este año liquidará el total de su deuda de largo plazo. Con esto se liberará más flujo operativo, mismo que se orientará a crecer de manera más rápida. Hasta 2007 (antes de la compra de la división de autoservicios de Gigante) el grupo aumentaba su área de ventas a un ritmo anual de 10 a 12%” (Ugarte, Jesús, 2012).

#### **Chedraui**

Tanto Chedraui como Comercial Mexicana apuestan a los formatos Premium mejorando la experiencia de compra del consumidor, “la clave del éxito de Chedraui es la capacidad de adaptar nuevos formatos al perfil del cliente que servimos, además de contar con la capacidad de vender nuestros productos a los mejores precios” (Notimex, 2013).

#### **Comercial Mexicana**

La diversificación que ha hecho Comercial Mexicana ha sido la de crear formatos Premium con sus formatos Fresko, City Market y Mega Comercial Mexicana, enfocados a sectores socioeconómicos con mayor poder adquisitivo capaces de gastar más tratando de mejorar la experiencia de compra de sus clientes, “En lo referente a la empresa que tiene como logo el pelícano, Comercial Mexicana, la mayor parte de las aperturas corresponderá a los formatos con mayor margen de ganancia: Mega Comercial Mexicana, los supermercados Fresko y City Market. Su área de ventas se expandirá en 7%” (Ugarte, Jesús, 2012).

#### **Walmart**

La diversificación o creación de nuevos negocios que está llevando a cabo Walmart es la estrategia multicanal, “Farmacias stand alone (independientes), contenidos digitales y aplicaciones móviles para realizar pedidos a distancia son algunas de las apuestas más sobresalientes de Walmart en el 2012. Resalto la estrategia multicanal de la compañía (también llamada Walmex 3.0) que apuesta a las plataformas digitales como nuevo canal de venta” (Sánchez E. , 2012).

Al enfocar esfuerzos a las farmacias *stand alone* se pretende hacer que el negocio gire en torno a ellas, lo que se busca es diversificar para capitalizar diferentes clientes dentro de la empresa, “Ante el éxito que ha tenido el negocio de las farmacias y el fuerte potencial de crecimiento que ofrecen los medicamentos genéricos en el país, Walmart de México y Centroamérica realiza pruebas piloto para operar estos negocios fuera de sus tiendas. Fuentes del grupo comercial más grande de México revelaron que a la fecha están en prueba dos farmacias” (Ugarte, Jesús, 2011).

La solidez financiera de Walmart de México y Centroamérica, está a la vanguardia en todos los aspectos y actualmente es pionero en el comercio electrónico, Scott Rank, Ex Presidente Ejecutivo y Director General Walmart de México y Centroamérica lo ha definido como “WALMEX 3.0”, en la figura 13 se muestra la clasificación de que Walmart ha hecho en cuanto a su estrategia de negocios; Walmex 1.0 se refiere al comercio Multiformato y superficies grandes, la segunda etapa de la evolución se denomina Walmex 2.0 que se refiere al comercio multiformato (en Centroamérica) y a las superficies pequeñas como lo son Mi Bodega Aurrera y Bodega Aurrera Express que por su tamaño son igualmente rentables por su poca plantilla de personal y se pueden localizar en terrenos más pequeños y está la última etapa de la evolución denominada Walmex 3.0 que se refiere al e-commerce y al comercio multicanal donde se encuentra Superama a Domicilio, Superama Móvil y Walmart.com.



Figura 13. Clasificación de Walmart en cuanto a su estrategia de negocios  
Fuente: (Walmart México y Centroamérica, 2013)

Estas dos últimas, después de análisis de las tendencias que marca el mercado, decidió incursionar en la venta online, mediante su formato Superama, enfocado a un segmento socioeconómico medio alto y alto que tiene acceso a internet y a dispositivos móviles, hacen su compra en línea y sus productos, principalmente consumibles y abarrotes, son llevados hasta la puerta de las casas de los clientes de Superama, “Superama, propiedad de Wal-Mart, es uno de los participantes más dinámicos en la venta de abarrotes online, con un formato dirigido a la clase media alta y alta donde este nicho de mercado puede hacer transacciones en línea desde sus dispositivos móviles. Otras cadenas de autoservicios que participan en dicho canal de venta son Walmart, Comercial Mexicana con su formato homónimo y City Market, e independientes, como Don Abarrotes” (Tejeda, 2013).

Como se enfoca a un nivel socioeconómico alto, el lanzamiento de este nuevo método de compra se llevó a cabo en la plaza comercial Antara Fashion Hall, con el cual se prevé que los clientes de Superama tengan mayor accesibilidad a los productos y adquieran una nueva forma de compra con un amplio catálogo en línea, “El catálogo que tiene Superama móvil

incluye más de 20 mil productos que se pueden adquirir en línea que van desde frutas y verduras, carnes, pescado, mariscos abarrotes, vinos y licores, limpieza, hogar entre muchos más” (Torrijos, 2012).

Posteriormente Walmart de México y Centroamérica lanzó Walmart.com, una iniciativa diferente a la de Superama en la cual se enfoca a vender productos de hogar y electrónica, haciendo un convenio con FedEx Express en México quien será el proveedor de envíos de Walmart de México y Centroamérica para su servicio de ventas en línea, “De esta manera, FedEx Express fortalece el comercio electrónico en México, al aportar su conocimiento y experiencia para que el comercio electrónico en México alcance su máximo potencial y aproveche las oportunidades que presenta el mercado” (La Crónica, 2013).

En la tabla 13 se encuentra resumida la diversificación que buscan las empresas así como los nuevos formatos de negocio, las cuales Walmart ataca por diversos canales y como consecuencia ganar mayor participación de mercado.

Tabla 13: Estrategia de negocio de los cuatro principales autoservicios en 2012 y 2013

CONCEPTO	WALMART	SORIANA	CHEDRAHUI	COMERCIALMEXICANA
Estrategia de negocio (2012 - 2013)	2012 Farmacias Walmart			2012 relanzamiento del monedero Naranja - Payback
	2012 lanzamiento de Superama Móvil			2012 venta de acciones de Costco para pagar su deuda
	2012 lanzamiento de Vudu			
	2012 lanzamiento de walmart.com		2013 descuentos en 25 productos básicos vs Bodega Aurrerá	
	2012 estrategia de las 5 prioridades (simplificar el negocio, enfocarse en los clientes, impulsar la productividad, invertir en su crecimiento futuro y reforzar el estilo Walmart de trabajar)		2013 apuesta en el mercado premium con Chedraui Selecto	
Estrategia de MKT	2013 gran pachangon de Bodega Aurrerá 55 años			
	2013 campaña de MKT: carrito de Walmart	2013 Super Venta del año		2013 Julio Regalado

Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013), (Controladora Comercial Mexicana, 2013) (Grupo Comercial Chedraui, 2013), (Organización Soriana, 2013) (ANTAD, 2014)

En la tabla 14 cada empresa identifica de una manera diferente a sus competidores. Se observa que la empresa que mejor los identifica es Walmart de México y Centroamérica así como Chedraui, cabe señalar que ninguna empresa ha considerado al comercio electrónico como competencia directa, ya que Amazon está con un pie dentro de la industria minorista de autoservicio, en México “Amazon, la mayor tienda minorista en línea del mundo, lanzó ayer su tienda Kindle de libros electrónicos de México con dos millones de títulos, de ellos 70 mil en español. Amazon, con sede en Seattle, ofrece desde este jueves a sus clientes mexicanos más de mil 500 libros gratuitos en español y otros mil títulos a sólo nueve pesos, menos de un dólar” (Notimex, 2013).

Tabla 14: Identificación de la competencia por cada uno de los principales autoservicios

TIPO DE TIENDA	CARACTERÍSTICAS	WALMART	SORIANA	CHEDRAHUI	COMERCIAL MEXICANA
Autoservicios	Establecimientos mayores a 600 metros cuadrados de área de ventas	Soriana, Comercial Mexicana, Fresko, Chedraui, Casa Ley, Futurama, San Francisco de Asís, HEB, Almacenes Zaragoza, Casa Chapa, Central Detallista, Comercial V.H., entre otros.	Walmart de Mexico (competencia directa con una empresa multinacional), Comercial Mexicana, HEB, Chedraui, Costco	En México, competimos con diversas compañías locales, cadenas de tiendas de autoservicio y supermercados regionales y nacionales, así como tiendas especializadas, pequeñas tiendas de abarrotes y mercados ambulantes, en cada región en donde operamos.	La competencia ocurre principalmente por crecimiento de los principales competidores, en base a precios de productos, ubicación de las tiendas, selección de mercancía, calidad en la mercancía (principalmente en perecederos), a servicios adicionales, y a condiciones y promociones de las tiendas. la compañía enfrenta una fuerte competencia por parte de otros operadores nacionales, incluyendo entre otros a Wal-Mart México, S.A. B. de C.V. ("Walmex"), Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V. ("Chedraui") y Organización Soriana, S.A.B. de C.V. ("Soriana").
Tiendas de conveniencia	Establecimientos pequeños con un área de venta de 100 metros cuadrados promedio	Oxxo, 7 Eleven, Extra, Super 7, Super City, Mode, Super Rapiditos, Bip-Bip, Mercados Mexicali, Super Flash, Super K, Super Deli, Supers del Río, Super Tiendas del Hogar, Super Fiesta, Círculo K, Super Dos, Comextra, JV, Matador, On the Run, Super Tip, etc.		*	La compañía también compite con numerosas cadenas de supermercados y tiendas de autoservicios locales y regionales; incluyendo HEB, Casa Ley y Calimax así como con pequeñas misceláneas de tipo familiar y mercados sobre ruedas en los distintos lugares en los que tiene operaciones.
Tiendas departamentales y especializadas	Grandes centros comerciales separados por departamentos y tiendas especializadas	Coppel, El Palacio de Hierro, el Puerto de Liverpool, Sears Roebuck, Sanborns Hermanos, Famsa, Elektra, Home Depot, Office Max, Office Depot, Zara, Radio Shack, Singer, Deportes Martí y Best Buy.		*	
Clubes de membresía	Socios con membresía	Costco, City Club y Chesuma		*	
Establecimientos operados por organismos públicos	En beneficio de los trabajadores y abiertos al público	Issste, Unam, etc.		*	*
Establecimientos tradicionales	Tienditas de la esquina / mercados sobre ruedas / mayoreos	Mercados, tianguis, tiendas de abarrotes y misceláneas, o bien a través del sector informal de la economía.		*	*

Nota: \* se refiere a que los autoservicios los definen tal cual con la columna "CARACTERÍSTICAS"

Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2013), (Controladora Comercial Mexicana, 2013) (Grupo Comercial Chedraui, 2013), (Organización Soriana, 2013) (ANTAD, 2014)

Los libros son la primera etapa de Amazon.com posteriormente entrarán con otras categorías para capitalizar clientes en un mercado en crecimiento aún no explotado. Es importante considerar a Amazon.com, ya que se considera la primera tienda virtual en Estados Unidos sin necesidad de tener tiendas, ha ganado la aceptación de los clientes, “En 1995, Amazon.com, lanzó la primera tienda virtual que pudo manejar grandes volúmenes sin necesidad de tener sucursales físicas. A nadie le sorprendió que sólo tres años después naciera uno de los métodos de cobro más efectivos que se han inventado en la red: PayPal. Ambos lograron convencer al público más reacio de hacer transacciones en Internet, pues fueron, de hecho, la primera cartera digital de la historia: se podía “linkear” la tarjeta de crédito o débito a una cuenta PayPal y pagar o cobrar cualquier cosa sin necesidad de poner en juego los datos bancarios. Y como el que pega primero pega dos veces, PayPal se convirtió en el líder con 15 años en el mercado, hoy tiene más de 2.5 millones de cuentas activas en 193 mercados del mundo” (Franco, 2013).

También se deben de considerar las últimas tendencias del comercio electrónico, donde México como país emergente en cuanto al comercio electrónico se refiere, ha tenido muy buen desempeño y se ha convertido en un foco de atención para los analistas, ya que en el Ranking Global de Desarrollo del Retail (GRDI), de la consultora internacional A.T. Kearney, recuperó 7 posiciones con respecto al 2012 ubicándose en el lugar 21, “México, en el lugar 21, recuperó siete escaños respecto al estudio 2012 de la consultora con más de 80 años de experiencia, gracias a un renovado optimismo sobre la economía y el ambiente político. El retail se ha concentrado en las grandes ciudades del país, mientras que otras de tamaño mediano, con más de 400,000 habitantes, ofrecen una oportunidad de crecimiento para el sector. De acuerdo con la consultora, la industria del retail en México facturó 211,000 millones de dólares en el 2012. El comercio electrónico está concentrado en las marcas tradicionales y destaca la expansión de las tiendas Oxxo, Wal-Mart (con su modelo Bodega Aurrera), Soriana y Chedraui, que según A.T. Kearney concentran 60% del mercado del retail moderno” (El Economista, 2013). Una de las causas de dicho crecimiento es debido al incremento de dispositivos móviles conectados (teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras) y crecerán de forma considerable, siendo esta una nueva fuente para hacer negocios; “Al cierre de 2014, en México habrá 37 millones de dispositivos móviles conectados como teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras, lo cual representará un crecimiento de 22 por ciento, comparado con el nivel registrado el año pasado” (Notimex, 2012).

Es importante analizar esta tendencia dada por la tecnología y los mismos consumidores, “De acuerdo con la gerente de Investigación y Consumo de IDC México, Cristina Rivas, en 2013 el mercado de Smart Connected Devices (SCD) creció 46 por ciento, equivalente a 30 millones de dispositivos, con los respectivos servicios de conectividad que conlleva el acceso a internet. Por dispositivo móvil, precisó, la venta de unidades de PCs embarcadas en el mercado mexicano a finales de 2013 se calcula en 2.59 millones, y al término de 2014 se espera la venta de 2.39 millones, la comercialización de tabletas se encuentra en pleno apogeo con la venta de 4.3 millones de unidades al cierre del año pasado, en tanto que para 2014 se pronostica la venta de 6.27 millones. El segmento de smartphones, añadió, registró en 2013 la venta de 20.48 millones de unidades y su potencial se perfila para terminar 2014 con la comercialización de 37.27 millones. Así, dijo, el cálculo para el valor de este fenómeno, con todo lo que involucra, en América Latina se calcula en 539 miles de

millones de dólares y se prevé que en 2014, el incremento de este valor sea de 14 por ciento. Este nuevo entendimiento del ecosistema hará que se vayan sumando otros dispositivos con mayor capacidad de conexión y aplicaciones para completarlo, finalizó Rivas” (Notimex, 2012). El comportamiento en este mercado se debe a la estabilización que ya lograron las PC’s entre los consumidores sin que esto represente que estos dispositivos se dejen de usar, manteniéndose como la principal herramienta para la creación de contenidos. En el caso de las tablets, la adopción de este tipo de dispositivos refuerza el hecho de que los usuarios las usan para consultar y compartir contenidos, una de sus principales prioridades.

Es importante señalar que este comportamiento del consumidor es similar en toda América Latina, siendo una realidad esta oportunidad de negocio, las tendencias vistas por el portal Mercado Libre y por Walmart durante este año los mexicanos experimentarán algunas mejoras en el comercio en línea: un mayor acercamiento entre tiendas y clientes, mayor variedad de productos y mejores experiencias de compra, que se detallan a continuación:

**“1. La movilidad** - Al haber cada vez más clientes con acceso a dispositivos móviles, las tiendas en línea realizarán un mayor esfuerzo por integrarse a estas plataformas. Un ejemplo es Walmart, que lanzará este año una aplicación móvil del sitio Walmart.com.mx.

**2. Personalización** - Parte de la estrategia del e-commerce en el país, será generar experiencias similares a las de las tiendas físicas. Mercado Libre tiene un programa piloto en Brasil que traerá a México en el que los artículos se clasifican por categorías. La ropa está dividida en tallas y colores y la tecnología en atributos.

**3. Catálogos más amplios** - Ante el constante crecimiento del comercio electrónico, las tiendas en línea están ampliando sus catálogos. Juan Carlos García, vicepresidente de comercio electrónico de Walmart de México, afirmó que este año la empresa venderá productos del CES 2014, como la cámara Instagram de Polaroid.

**4. Experiencias completas para atraer a más clientes** - Las empresas facilitarán todos los aspectos de la transacción en línea, desde la navegación en las tiendas hasta la entrega de productos. De acuerdo con Francisco Ceballos, director general de Mercado Libre, el portal quiere incluir este año un servicio de mensajería propio.

**5. Más interacción en redes sociales** - Facebook, Twitter, Pinterest y otras redes sociales populares serán un canal importante para que las tiendas hagan promociones exclusivas y atraigan al mercado de jóvenes adultos que ya tienen poder adquisitivo. Algunas inclusive las usarán como plataforma directa de venta” (Staff Gadgets, 2014).

A partir de los datos anteriores se observa que las empresas de la industria minorista de autoservicios en México tienen dificultades para alcanzar sus objetivos establecidos por sus consejos de administración, impactando directamente en sus utilidades y a su vez en la economía mexicana por tal motivo el autoservicio necesita una nueva estrategia para el logro de sus objetivos. Por lo anterior es importante conocer si las empresas de autoservicio que se dedican al comercio minorista, podrán encontrar un potencial en el comercio electrónico como una estrategia de crecimiento en ventas, lo que incide en una mayor captación de clientes. Esto se podrá determinar mediante la segregación de los resultados que son por medio del comercio tradicional y los resultados de comercio electrónico publicados en la BMV



## Capítulo 2. El comercio electrónico, canal de venta en la industria minorista de autoservicios en México

El propósito del capítulo es identificar las ventajas del modelo B2C del canal de venta de comercio electrónico a partir de la estrategia de crecimiento empresarial en los mercados electrónicos a fin de establecer las diferentes tipos de estrategias que apoyen el crecimiento de industria minorista de autoservicios en México.

### 2.1 Comercio Electrónico



Figura 14. Foto representativa de comercio electrónico.  
Fuente: (Cadena de Suministro, 2013)

El e-commerce o como en lo subsecuente lo llamaremos comercio electrónico se define como; “la compra-venta de productos y servicios a través de sistemas electrónicos, principalmente Internet” (adigital, 2012). O también definido como “las transacciones o la facilitación de los negocios en Internet. E-commerce es la abreviatura de "electronic commerce". Cualquier forma de transacción comercial realizada por vía electrónica es el comercio electrónico”, (Khurana, Ajeet, 2014). Por lo tanto el comercio electrónico se define como: transacciones comerciales, compra y venta de productos y servicios o la facilitación de los negocios a través de sistemas electrónicos usando principalmente Internet.

En cambio, el e-business es “la utilización de la Internet para conectarse con los clientes, socios y proveedores” (Pfaffenberger, 2000), pero el término implica también la transformación de procesos de negocio existentes para hacerlos más eficientes. Las empresas necesitan ser capaces de compartir información y dirigir transacciones electrónicas con los clientes, socios, y proveedores a través de Internet.

La diferencia entre ambos es que el comercio electrónico sólo hace referencia a transacciones en línea, por otro lado el e-business engloba las transacciones en línea, pero también incluye los intercambios en línea de información.

En la tabla 15 se enlistan y desarrollan los ejemplos de comercio electrónico que identifica Khurana, Ajeet, (2014).

Tabla 15: Ejemplos de comercio electrónico

Autor	Ejemplos de comercio electrónico	Característica
Khurana (2014)	Compras en Línea	Los vendedores crean escaparates que son los equivalentes en línea de puntos de venta. Los compradores navegan y compran productos solamente con los clics del ratón.
Khurana (2014)	Pagos electrónicos	Reducen la ineficiencia asociada con la escritura y el envío de cheques. Reducen los problemas de seguridad al portar dinero en efectivo.
Khurana (2014)	Subastas en línea	Las subastas en Internet hacen las subastas más accesibles a un gran número de compradores y vendedores, son un mecanismo eficaz para el descubrimiento de precios.
Khurana (2014)	Banca por Internet	Por medio de este tipo de banca es posible efectuar una gran gama de operaciones bancarias sin tener que visitar una sucursal bancaria física, ha sido el mayor impulsor del comercio electrónico ya que ha sido la interfaz de entre los sitios web y las cuentas bancarias.
Khurana (2014)	Venta de entradas en línea	Los boletos de avión, de cine, de tren, eventos deportivos, impresión de boletos y casi cualquier tipo de entradas se pueden reservar en línea, se elimina la necesidad de hacer cola en los mostradores de boletos.

Fuente: Elaboración propia con base en (Khurana, Ajeet, 2014)

La compra y venta de bienes a través de Internet es uno de los ejemplos más populares de comercio electrónico, es necesario que haya un mecanismo para pagar en línea; ahí los procesadores de pago y plataformas de pago entran en escena.

Los modelos de negocios en el comercio electrónico, se clasifican de acuerdo a la Naturaleza de sus transacciones y a la forma en la que generan sus ingresos, en la tabla 16 se enlistan los modelos de negocio del comercio electrónico según la naturaleza de las transacciones.

Tabla 16: Modelos de negocio del comercio electrónico según el tipo de transacciones

Autor	Modelos de negocio	Característica	Ejemplo
Khurana (2014)	Business to Business (B2B)	Son aquellos en las que sólo participan empresas, por ejemplo, fabricantes, comerciantes, minoristas y similares.	<a href="http://www.iconstruye.com.com">www.iconstruye.com.com</a>
Khurana (2014)	Business to Consumer (B2C)	Son aquellas en las cuales las empresas venden electrónicamente a los consumidores finales.	<a href="http://www.easvhotel.com">www.easvhotel.com</a>
Khurana (2014)	Consumer to Consumer (C2C)	Las primeras transacciones en el sistema fueron por trueque. Los consumidores venden a otros consumidores. Los sitios de subastas son un buen ejemplo de C2C.	<a href="http://www.ebay.com">www.ebay.com</a>
Proyectar Colombia (2013)	E-tailing	Modelo de comercio electrónico de Venta al por menor en línea.	<a href="http://www.librerianorma.com">www.librerianorma.com</a>
Proyectar Colombia (2013)	Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C)	Modelo de comercio electrónico en el cual un negocio provee algunos productos o servicios a otros negocios que también tienen sus propios clientes.	Un Call Center.
Proyectar Colombia (2013)	Consumer-to-Business (C2B)	Modelo de comercio electrónico en el cual usuarios individuales de internet venden productos o servicios a organizaciones u otro individuos que están buscando los productos que son ofertados.	<a href="http://www.cash4gold.com">www.cash4gold.com</a>
Proyectar Colombia (2013)	Peer-to-Peer (P2P)	Tecnologías que permiten el intercambio de datos entre computadoras procesando datos directamente entre ellas, puede usarse en el C2C. B2B y B2C.	<a href="http://www.kazaa.com">www.kazaa.com</a>

Fuente: Elaboración propia con base en (Khurana, Ajeet, 2014) y (Proyectar Colombia, 2013)

En la tabla 17 y 18 se enlistan las formas especializadas de comercio electrónico

Tabla 17: Formas especializadas del comercio electrónico

Autor	Formas especializadas de modelos de negocios	Característica	Ejemplo
Proyectar Colombia (2013)	Brokers de información (Infomediaries)	Modelo de comercio electrónico que ofrece información especializada en nombre de los productores de bienes y servicios y sus clientes potenciales.	<a href="http://www.alibaba.com">www.alibaba.com</a>
Proyectar Colombia (2013)	Offshoring	Modelo de comercio electrónico en el que se subcontratan procesos de negocios de un país a otro. Ejemplo: Servicios de CRM y Call Center	<a href="http://www.callfasst.com/Docs/CRM-Campanas-Offshore-y-Atencion-al-Cliente-Via-Call-Center.htm">http://www.callfasst.com/Docs/CRM-Campanas-Offshore-y-Atencion-al-Cliente-Via-Call-Center.htm</a>
Proyectar Colombia (2013)	Vending	Modelo de comercio electrónico por medio de máquinas auto expendedoras accionadas por diversos medios de pago.	<a href="http://vendingcolombia.com.co">http://vendingcolombia.com.co</a>
Proyectar Colombia (2013)	E-trading	Modelo de comercio electrónico que utiliza tecnología de la información para reunir a compradores y vendedores a través de medios electrónicos, para crear un mercado virtual.( NASDAQ , NYSE Arca y Globex , son ejemplos de lugares mercado electrónico (E-market places).	<a href="http://www.correval.com/etrading/">www.correval.com/etrading/</a>

Fuente: Elaboración propia con base en (Khurana, Ajeet, 2014) y (Proyectar Colombia, 2013)

Tabla 18: Formas especializadas del comercio electrónico (continuación de la tabla 17)

Autor	Formas especializadas de modelos de negocios	Característica	Ejemplo
Khurana (2014)	Mobile Commerce (M-commerce)	Transacciones y Actividades de comercio electrónico conducidas en ambiente inalámbrico. Ejemplo: Banca Móvil. La rápida penetración de dispositivos móviles con acceso a Internet ha abierto nuevas vías de comercio electrónico para los minoristas.	<a href="http://www.banamex.com.mx">www.banamex.com.mx</a>
Khurana (2014)	Fcommerce	Fcommerce es la abreviatura de "Facebook commerce" o Comercio de Facebook. La inmensa popularidad de Facebook ofrece una audiencia cautiva para realizar transacciones comerciales.	<a href="http://www.facebook.com">www.facebook.com</a>
Proyectar Colombia (2013)	Location-Based Commerce (L-commerce)	Transacciones de comercio móvil cuyo objetivo son individuos ubicados en locaciones específicas en momentos específicos.	Marketing a través de Bluetooth. Centro de Atención a Clientes Tekel
Proyectar Colombia (2013)	Intrabusiness EC	Categoría de comercio electrónico que incluye todas las actividades internas de la organización, que envuelve el intercambio de artículos, servicios o información de las unidades e individuos dentro de ella. Ejemplo: El portal de una universidad, a través del cual los docentes realizan actividades propias de su trabajo.	<a href="http://www.itesm.mx">www.itesm.mx</a>
Proyectar Colombia (2013)	Business-to-Employees (B2E)	Modelo de comercio electrónico en el cual la organización entrega servicios, información o productos a sus empleados. Ejemplo: El portal de una universidad para información y actividades administrativas a sus docentes.	<a href="http://www.itesm.mx">www.itesm.mx</a>
Proyectar Colombia (2013)	Collaborative Commerce (C-commerce)	Modelo de comercio electrónico en el cual grupos e individuos se comunican y colaboran en línea.	<a href="http://www.portalpsicologia.org">www.portalpsicologia.org</a>
Proyectar Colombia (2013)	E-learning	Consiste en la entrega de información para propósitos de Entrenamiento o Educación.	<a href="http://www.moodle.org">www.moodle.org</a>
Proyectar Colombia (2013)	Exchange (electronic)	Mercado Electrónico público con muchos vendedores y compradores.	<a href="http://www.forex.com">www.forex.com</a>
Proyectar Colombia (2013)	Exchange-to-Exchange (E2E)	Modelo de comercio electrónico en el cual hay interconexión electrónica para intercambio de información.	<a href="http://www.bmv.com.mx">www.bmv.com.mx</a>
Proyectar Colombia (2013)	E-government	Modelo de comercio electrónico en el cual una entidad gubernamental compra o provee artículos, servicios o información a negocios o a los ciudadanos.	<a href="http://www.chileclg.gob.cl">www.chileclg.gob.cl</a>
Proyectar Colombia (2013)	Bartering (Trueque)	Modelo de comercio electrónico en el cual los usuarios intercambian productos. Deep discounting (Grandes descuentos).	<a href="http://www.bookcrossing-spain.com">www.bookcrossing-spain.com</a>
Proyectar Colombia (2013)	Sistemas Electrónicos de Ofertas (Bajastas)	Modelo de comercio electrónico en el cual los vendedores ofrecen sus productos a los compradores y estos a su vez compran el producto a quien lo vende al precio más bajo.	<a href="http://www.labajasta.com">www.labajasta.com</a>
Proyectar Colombia (2013)	Modelo name-your-own-price	Modelo de comercio electrónico en el cual los compradores colocan el precio el cual están dispuestos a pagar por un producto o servicio e invitan a los vendedores a hacer su oferta.	<a href="http://www.priceline.com">www.priceline.com</a>

Fuente: Elaboración propia con base en (Khurana, Ajeet, 2014)y (Proyectar Colombia, 2013)

Existen diversos modelos de negocios electrónicos que se ajustan perfectamente a los negocios tradicionales, el comercio electrónico aplicado a la industria minorista últimamente se ha convertido en la punta de lanza en la forma en que se hacen los negocios con los clientes finales, es una realidad y una tendencia mundial de consumo, este tipo de negocios electrónicos al igual que la ANTAD, pertenecen a la AMIPCI (Asociación Mexicana de la Industria Publicitaria y Comercial en Internet A.C.) y actualmente llamada

Asociación Mexicana de Internet, A.C. que es una asociación civil sin fines de lucro que conjunta a las empresas y entidades de gobierno, más relevantes alrededor de la industria de internet desde 1999, la cual promueve el uso generalizado e intensivo de internet en los sectores estratégicos del país y su utilización y apropiación en la vida cotidiana de los mexicanos. Su misión es acelerar el desarrollo y la competitividad de México a través de Internet, donde realizan estudios y eventos anuales que permiten conocer más sobre las tendencias en línea y la percepción de los usuarios en temas fundamentales alrededor de Internet. Actualmente cuentan con más de 200 socios de diversas actividades en línea, en la tabla 19 se encuentran todas las actividades en línea que pertenecen a esta Asociación.

El comercio electrónico en México concentra más de 143 compañías. Los líderes son jugadores internacionales como la argentina Mercado Libre, la alemana Rocket Internet con sus sitios Linio y Dafiti, la estadounidense eBay, pero también el sector atrajo en los últimos años a grandes minoristas como Walmart, Liverpool, El Palacio de Hierro e Inditex, dueña de Zara y Bershka. La inevitable entrada de nuevas compañías a este canal como lo es Amazon puede revolucionar varios aspectos de este sector como son los pagos electrónicos en un país poco bancarizado, la logística de entregas y en general, la calidad del servicio al consumidor, mejorando estos factores puede ayudar a detonar el crecimiento del comercio electrónico en México.

## **2.2 Factores clave del modelo B2C del canal de venta de comercio electrónico**

En esta sección se identifican las ventajas e incluso las desventajas del comercio electrónico que servirán para entender la necesidad futura de los negocios, es importante considerarlas al implementar algún modelo de comercio electrónico en los negocios, como Khurana, Ajeet, (2013) las identifica en su artículo, “*Top 11 Advantages of Ecommerce Over Traditional Retail; Advantages of Ecommerce*” que se enlistan a continuación:

### **Superar las limitaciones geográficas y ganar nuevos clientes con *Search Engine Visibility***

La tienda física o local ya no se encuentra limitada por el área geográfica, con un sitio web de comercio electrónico, todo el mundo se traduce en clientes potenciales, los cuales son dirigidos e impulsados por el tráfico de los motores de búsqueda.

### **Costos de operación más bajos**

Uno de los aspectos con mayores ventajas del comercio electrónico, son costos más bajos, al no tener tiendas físicas, menos personal, menos gastos fijos y sin intermediarios, estos ahorros se transmiten al cliente final con precios más bajos, “El comercio electrónico en México y en el resto de América Latina funciona incluso en condiciones adversas pues elimina a los intermediarios y agrega valor a las economías débiles, el potencial está ahí, la realidad también está ahí, estamos en un camino enorme de crecimiento” (Rodríguez D. , 2013) en su artículo de “El e-commerce inmune a crisis”.

La Publicidad y Marketing se vuelven más económicos, porque existen esquemas de pago por clic, y los medios de comunicación social como lo son Twitter o Facebook.

Tabla 19: Actividades en línea de la AMIPCI

<b>Tiendas departamentales y de autoservicio</b>	Bolsas de trabajo	Plataformas de administración financiera y contable
Comercios electrónicos	Agencias de viajes	Empresas de entretenimiento
Proveedores de servicios de internet, de contenido y telecomunicaciones	Portales noticiosos y de contenidos	Buscadores web
Despachos de abogados	Plataformas de comercio electrónico	Desarrolladores y proveedores de hardware y software
Agencias de comunicación, publicidad, marketing, medición de audiencias, comunicación estratégica, social media, comercialización online y offline, relaciones públicas e institucionales	Consultores fiscales, jurídicos, en telecomunicaciones, contables, impuestos, en inteligencia y estrategia de negocios, parlamentarios, en tecnologías de la información y comunicación (TIC), en investigación digital y medios interactivos, y en acercamiento con autoridades, legisladores y policy makers	Empresas de tecnología, de desarrollo de software, alojamiento, registro de dominios, cloud computing y cloud hosting, desarrollo y soluciones web, interactivas y móviles
Medios de pago	Firmas de investigación y análisis normativo	Empresas de logística, transporte y entrega
Comercializadoras	Empresas de seguridad informática	Medios de comunicación
Empresas de reclutamiento y consultoría organizacional	Despachos de auditorías	Hoteles
Instituciones financieras y de seguros	Estudios de creatividad y desarrollo audiovisual, y de generación de contenidos	Farmacéuticas
Creadores y certificadores del cumplimiento de Normas Mexicanas	CRM y ERP	Empresas de medición, levantamientos y análisis online y offline
Aerolíneas	Instituciones educativas	Librerías y editoriales
Instituciones de capacitación online y offline	Firmas de facturación electrónica, compensación electrónica y conservación de mensajes de datos	Empresas de desarrollo de eventos y muchos más que siguen sumándose a la creciente actividad online en México.

Fuente: Elaboración propia con base en (AMIPCI, 2014)

### **Búsqueda más rápida del producto**

Se ahorra tiempo, ya no se hacen filas, no hay necesidad de salir y transportarse, los clientes pueden hacer clic a través de una navegación intuitiva o cuadros de búsqueda para reducir las opciones que no desea adquirir. Algunos sitios web recuerdan las preferencias del cliente y listas de compras para facilitar la repetición de compra.

### **Eliminar el tiempo de viaje y el costo**

Actualmente, es el caso de México, se complica el trasladarse de un lugar a otro, se consume gasolina, se genera más tráfico y se consume más tiempo. Es por eso que algunas empresas han generado alianzas estratégicas con proveedores de servicios de paquetería como Fedex y UPS entre otros como es el caso de Walmart de México y Centroamérica, “Mediante una alianza con la cadena de mensajería Fedex, le permitirá comercializar a través de internet productos de línea blanca, muebles, electrónicos, electrodomésticos y enseres pesados para bebés” (Rodríguez K. , 2013).

### **Proporcionar comparación de compras**

Se facilita la comparación de productos para poder detectar los mejores precios y en algunos sitios web como Dafiti la tienda de e-commerce de moda más grande en todo América Latina enlazan a la competencia a su propio sitio para que puedan ser comparados, “El comercio electrónico crecerá este año a una tasa de alrededor de 40 por ciento, muy por encima del tradicional, gracias a las facilidades que brinda para comparar productos y precios, mientras las ventas minoristas crecerán 3 por ciento este año respecto a 2012, las electrónicas lo harán hasta el 40 por ciento anual” (Reforma / Staff, 2013).

### **Habilitar tratos, negocios, cupones, y compras en grupo**

En este tipo de comercio, los compradores y vendedores están vinculados entre sí, incrementan los volúmenes de compra dando más importancia a los pequeños empresarios. Como lo son otros canales de productos de venta de artículos de consumo masivo; el mayoreo, el cual se está incorporando en esta nueva era de comercio, por ejemplo centralmayoreo.com, “Central Mayoreo.com tiene una plataforma en internet de vanguardia para una parte muy tradicional del comercio: la venta al mayoreo. El portal de comercio electrónico lleva cinco meses funcionando y ya logró el registro de 350 empresas, con más de 7 mil productos y 2 mil 500 transacciones entre compradores y vendedores, señala Sebastián Patrón, cofundador del Proyecto” (Zambrano, 2013).

### **Proporcionar información abundante**

Existen limitaciones en la cantidad de información que se puede mostrar en una tienda física, es difícil capacitar a los empleados para responder a los clientes que requieren información a través de líneas de productos tan específicas. Los sitios web pueden tener esta información en segundos, esta información es proporcionada por los proveedores, y no cuesta nada para crear o mantener.

### **Crear comunicación dirigida**

Con la información, que un cliente llena en el formulario de inscripción, mediante la colocación de cookies en el ordenador del cliente, las empresas pueden acceder a una gran cantidad de información sobre sus clientes. Esto, a su vez, puede ser utilizado para comunicar mensajes pertinentes. Por ejemplo: Si se está buscando un determinado

producto en Amazon.com, automáticamente se le mostrará anuncios de otros productos similares. Además, Amazon.com también puede enviarle un correo electrónico acerca de los productos relacionados.

### **Permanece abierto todo el tiempo**

Los horarios de las tiendas son ahora de 24 horas, 7 días a la semana los 365 días del año dado que los sitios web de comercio electrónico pueden funcionar todo el tiempo.

### **Crear mercados para los productos de nicho**

Los compradores y vendedores de productos de nicho pueden tener dificultades para localizar a los demás en el mundo físico. Al estar online, esto se resuelve, sólo hace falta buscarlo en el motor de búsqueda. Al observar todas las ventajas que el comercio electrónico trae consigo y a cuánto asciende es de vital importancia que se tomen en cuenta las tendencias del mercado Mexicano como lo comenta la AMIPCI y estudios de Visa, “México es el segundo mercado más importante de América Latina para el comercio online, después de Brasil, con un valor aproximado de 6 mil millones de dólares, según la Asociación Mexicana de Internet y estudios de Visa” (Reforma / Staff, 2013).

El acceso a Internet, la bancarización y el aumento de los dispositivo móviles con capacidad de conectarse a Internet han contribuido al desarrollo del canal, “El mayor acceso a Internet, así como al crédito, es un factor que ha contribuido al desarrollo del canal, según datos de la Asociación Mexicana de Internet AMIPCI, en el 2013 los usuarios de Internet crecieron 10%, registrando 45.1 millones de internautas, de los cuales 37% mencionó comprar en línea y 33%, realizar operaciones de banca en la web. Asimismo, el comercio electrónico en México representó el año pasado 6,000 millones de dólares y creció 46 % respecto del año previo; prevalece la tarjeta de crédito como medio de pago, con 60%” (Tejeda, 2013).

Para dimensionar este monto de 6,000 millones de dólares en porcentaje del PIB es equivalente al .5 % del PIB de México en 2012 según los datos del Banco Mundial (2014) por una cantidad de 1,178,126,184,343 (un billón ciento setenta y ocho mil ciento veintiséis millones de dólares).

Otras empresas extranjeras ven el potencial de México en mercados para los productos de nicho y deciden invertir fuertes cantidades en nuestro país debido a esta tendencia en auge, como lo es el fondo de ahorro de *Ontario Teachers’ Pension Plan* al destinar 70 millones de dólares en una empresa que vende ropa por internet en México, “Wayne Kozun, vicepresidente *senior* de *Public Equities de Ontario Teachers’ Pension Plan* – fondo de Ontario, es un líder mundial de inversión, y recientemente destinó 70 millones de dólares en DafitiGroup – destacó el auge que está teniendo el comercio electrónico en México. Ello se debe al crecimiento de la clase media, el potencial de la cultura del consumo y el significativo incremento en el acceso a internet tanto móvil como fijo” (Reforma / Staff, 2013) Es importante considerar las desventajas, como Khurana, Ajeet (2014) identifica en su artículo, “*Disadvantages of Ecommerce*” que a continuación se describe.



### **El comercio electrónico carece de contacto humano**

No todos los minoristas físicos tienen un enfoque personal hacia el cliente, pero sí hay varios que valoran las relaciones humanas. Por lo tanto con el *e-commerce* se pierde ese contacto humano siendo su mayor desventaja, por tal motivo las empresas ya establecidas han ido ganando la confianza de los consumidores y han convertido la desventaja de seguridad en una ventaja competitiva en cuanto al comercio electrónico se refiere, la falta de contacto humano no es un problema ya que los pagos con dispositivos móviles en el mundo han reportado crecimientos bastante alentadores “Los pagos móviles a través de smartphones o teléfonos inteligentes representarán el próximo año 28.9 millones de transacciones, comportamiento que impulsará el mercado de los servicios móviles de conectividad y el comercio online a nivel mundial. De acuerdo con el estudio *WorldPaymentReport* de la firma de consultoría Capgemini, al cierre del 2014 los pagos realizados con dispositivos móviles registrarán un crecimiento estimado de 58.5 por ciento” (Notimex, 2013).

### **El comercio electrónico retrasa productos**

A menos que utilice un sitio *web* para más que pedir una pizza en línea, los sitios *web* toman más tiempo en entregar los productos físicos a su destino, incluso con el envío exprés, que entrega al día siguiente. Siendo una excepción los productos digitales; libros electrónico, archivos de música, etc. En este caso, el comercio electrónico en realidad podría ser más rápido que la compra de productos de una tienda física.

### **Muchos productos no pueden ser comprados en línea**

Hay bienes que no se pueden comprar en línea; perecederos o que son de tamaño irregular.

### **El comercio electrónico no permite experimentar el producto antes de la compra**

No se pueden tocar ni probar los productos que se desea comprar. La experiencia de compra es totalmente distinta al de un supermercado.

### **Cualquier persona puede crear un sitio web de comercio electrónico**

Actualmente vivimos en una era en la que los proveedores de una tienda en línea tienen la posibilidad de crear una tienda de comercio electrónico en cuestión de minutos. Pero ¿cómo saber si la tienda es genuina? Por lo tanto, para el comprador esto se convierte en un problema de seguridad, por eso podría llevar a los clientes a restringir sus compras en línea a sitios famosos o de grandes cadenas que cuentan con el comercio electrónico. Las empresas minoristas en México están aprovechando esa ventaja que tienen y están invirtiendo en el comercio electrónico “Sabemos que viene una inversión fuerte por parte del sector *retail* en sus canales de comercio electrónico y esto es porque los usuarios mexicanos cada vez sienten más confianza con métodos de pago electrónicos” (Franco, 2013)

### **Seguridad**

Al realizar una compra en línea, se tiene que proporcionar por lo menos la información de la tarjeta de crédito y dirección de correo. En muchos casos, los sitios web de comercio electrónico son capaces de cosechar otra información sobre el comportamiento en línea de sus clientes. Esto podría dar lugar a fraude de tarjetas de crédito, o peor aún, el robo de identidad. Las tendencias muestran que se usan cada vez más las tarjetas de débito y crédito

para comprar en línea, “el uso de las tarjetas de débito registro un aumento de 15.8 por ciento para un total de 124 millones de transacciones, en tanto que las de crédito acentuaron su uso en 12.3 por ciento para alcanzar un total de 57 mil millones” (Notimex, 2013).

En mayor medida frente al potencial que presenta el pago a través de dispositivos móviles, las instituciones bancarias serán las que mayor beneficio obtendrán de modificar sus sistemas, estrategias e infraestructura para soportar este crecimiento. Ello también arroja un ambiente propicio para que las entidades no bancarias o que no tienen una base como banco se sumen a la tendencia y aprovechen el cambio de mercado pudieran aprovechar esta nueva oleada de crecimiento. Por tal motivo las instituciones gubernamentales como La Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Banco de México tienen que normar el uso de estas transacciones, “la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y el Banco de México (Banxico) trabajan en el diseño de una nueva reglamentación que permita el impulso a la banca móvil o pagos por celular. El presidente del organismo regulador y supervisor, Jaime González Aguadé, refirió que la regulación actual en cuanto a los servicios financieros por celular no ha sido la más adecuada para que se desarrollen estos pagos” (El Universal, 2013).

Existen grandes ventajas así como desventajas del uso de comercio electrónico, pero una vez que se ha decidido hacer el proyecto al crear la tienda Online se debe de tener muy claro, cuáles son los clientes objetivo y qué se quiere transmitir, se debe de buscar la sencillez, un buen catálogo de productos y contenidos, así como la búsqueda de relaciones con motores de búsqueda para conseguir notoriedad en Internet.

La adigital (2012) en su publicación electrónica; “Libro blanco del comercio electrónico Guía práctica de comercio electrónico para Pymes” considera que se debe de tener en cuenta que los elementos que la conforman deben sustentarse en tres pilares clave:

### **1. Diseño**

El diseño de la página es un factor crucial. Debe ser intuitivo y accesible. A continuación se muestran algunas recomendaciones acerca de cómo debe ser el diseño de una tienda online:

- La tienda online debe estar decorada con los propios contenidos de tal manera que los productos sean los que destaquen por encima del diseño.
- Combinar colores para crear una visión cálida y agradable.
- Los menús de navegación de las diferentes páginas que conforman la tienda online deben seguir un orden establecido, así se consigue no despistar al usuario.
- Disponer de un diseño orientado a la optimización de buscadores: la tienda online debe tener el contenido de forma que los buscadores puedan localizar el sitio.

### **2. Usabilidad**

Se dice que una página Web es “usable” cuando muestra todo el contenido de una forma clara y sencilla de entender por el usuario, favoreciendo la compra, consiguiendo la satisfacción del usuario en su experiencia de navegación.

- El catálogo de productos debe estar visible desde el primer momento.
- Fácil acceso a los productos mediante una clara navegación por categorías y subcategorías.
- El carrito de la compra siempre debe estar visible.
- El proceso de la compra debe estar enfocado al producto de una forma clara y rápida. A su vez debe ser fácil y rápido para tratar de finalizar el mayor número de ventas posible.
- Disponer de un potente buscador que ofrezca la posibilidad de acceder al catálogo de producto por distintos criterios (precio, fecha, orden alfabético...).
- Facilitar el acceso a apartados de servicio de la tienda como Información de contacto, forma de comprar, condiciones generales, etc.

La ficha de producto debe ser detallada e idealmente debe estar relacionada con otros productos similares para potenciar la compra indirecta.

### **3. Accesibilidad**

Una tienda online es accesible, si sus productos, contenidos y servicios son accedidos por el mayor número posible de personas. En este sentido se plantean las siguientes recomendaciones:

- El catálogo de productos debe ser accesible por categorías y escaparates comerciales. Es importante la correcta clasificación de productos utilizando categorías como novedades, productos más vendidos, productos en oferta, etc.
- Mostrar productos destacados con un diseño algo distinto al resto de productos en especial si se quiere promocionar la venta de un producto determinado.
- En todos los casos se tiene que escoger el tamaño del texto óptimo y destacando aquella información más relevante: nombre producto, botón comprar, precio, etc.
- Uso correcto del etiquetado de las imágenes favoreciendo su indexación.

Una vez que se han cubierto estos 3 pilares, la (adigital, 2012) en su publicación electrónica; “Libro blanco del comercio electrónico Guía práctica de comercio electrónico para Pymes” recomienda los siguientes puntos:

- Catálogo de productos
- Carrito de la compra
- Proceso de registro
- Proceso de venta: Conversión funnel
- Motor interno de búsqueda y base de datos
- Motor de recomendaciones
- Certificado de seguridad (SSL)
- Gestión de stocks
- Integración de sistemas de gestión

## **Catálogo de productos**

En la fase de creación de una tienda online una de las principales tareas que se realizan es dar forma al catálogo de productos.

Es necesario se realice con el mayor detalle posible, ya que condicionará distintos elementos de la tienda y procesos de la venta.

Factores en los que influye el catálogo de productos:

- **Imagen de producto:** la venta por internet es al fin y al cabo venta por catálogo. Las imágenes cumplen diversas funciones en la decisión. Desde transmitir las propiedades del producto hasta la seriedad del vendedor a la hora de presentar sus productos.
- **Productos en venta:** no siempre los productos que existen en el portfolio de la empresa pueden ser vendidos en internet. Algunos procesos como el logístico pueden influir en la decisión de incluir un producto o no en la venta online.
- **Atributos o características de los productos:** la categoría de los productos es un elemento clave en la organización del catálogo en la tienda. Cuanto más ordenada esté la información en la base de datos, más fácil será organizar los productos y por tanto se facilita la búsqueda de éstos al comprador.
- **Descripción del producto:** la decisión de compra depende de una descripción lo más completa posible, lo cual no significa extensa. Es importante detectar qué información necesita el comprador para presentarla de la forma más visible y ordenada posible.
- **Información de producto como elemento de diferenciación y posicionamiento en buscadores:** tanto los atributos del producto como su descripción, entre otros elementos, serán críticos en el posicionamiento de la tienda en los buscadores, los cuales actualmente son prácticamente el principal generador de visitas a las tiendas online.
- **Profundidad de catálogo:** el número de productos a vender puede condicionar el tipo de solución tecnológica a implantar. Es importante informarse bien de si la solución elegida se adapta a la cantidad y funcionamiento (productos configurables por color y tallas).

## **Carrito de la compra**

Dentro de los procesos de la tienda el carrito de la compra juega un papel informativo; por tanto, a la hora de mostrar la información es muy importante que estén los datos correctos en cuanto a impuestos, cantidad de producto, costos de envío (si fueran fijos para cualquier destino) o los descuentos si los hubiera. La facilidad de uso, como en el resto de procesos de la tienda, juega un papel importante. Por tanto, la edición y modificación de productos, así como la actualización de importes o descuentos (por ejemplo por volumen), deben funcionar a la perfección para que el comprador en todo momento sepa el importe correcto de su compra.

## **Proceso de registro**

En numerosos estudios de usabilidad y conversión en venta se ha detectado que uno de los principales frenos a la hora de realizar una compra se encuentra en el proceso de registro.

Aunque uno de los principales objetivos a nivel de marketing es conseguir los datos del usuario para poder realizar acciones de comunicación, es crítico mantener un equilibrio entre la captación de datos y la facilidad del proceso de compra. Actualmente la tendencia en el proceso de registro es que la captación de datos completos del usuario se realice en el momento de la compra, pero con un sutil cambio, no es necesario que el usuario se registre por completo y de contraseña antes de procesar el pago, sino que antes de proceder al registro, en el mismo proceso, se muestra toda la información completa de gastos de envío, precios de productos, impuestos y descuentos. Otra de las tendencias, sobre todo en productos de baja repetición de compra, es facilitar la compra express o compra sin registro, donde el usuario sólo da sus datos para poder facilitar la entrega, sin ser necesario el registro como usuario y contraseña en la tienda.

### **Proceso de venta: Conversión funnel**

Una de las grandes diferencias entre el comercio online y el comercio físico es la capacidad de medición que el medio online nos ofrece.

Gracias a las herramientas de analítica, muchas de ellas gratuitas, se puede medir el proceso que siguen los clientes desde que entran en la tienda hasta que compran un producto.

A este proceso se le denomina “Conversión funnel” o embudo de conversión.

Resumiendo, en la Conversión Funnel los procesos a medir son:

- Visitantes que llegan a la tienda y origen de éstos.
- Página de producto.
- Carrito de la compra.
- Pago o checkout.

Existen muchos otros procesos a medir, como por ejemplo cómo llega el comprador a la ficha de producto, bien sea desde el buscador de la tienda, navegación natural de la tienda, o algún elemento de promoción que se haya incluido en alguna de las secciones, entre muchas otras. Por tanto, la utilidad de conversión funnel es comprobar cuál es el porcentaje de visitantes que terminan comprando. Detectar el correcto funcionamiento del funnel y aplicar los cambios necesarios para incrementar la conversión a venta es uno de las tareas principales en la venta online.

### **Motor interno de búsqueda y base de datos**

Uno de los principales aspectos a la hora de poder facilitar la búsqueda de productos dentro de la tienda es la base de datos, el motor de búsqueda o buscador es eficaz cuando la base de datos de productos tiene los atributos necesarios y suficientes.

Lo mismo ocurre con las búsquedas en un buscador genérico (Google, Bing..etc) los primeros resultados son cruciales para que los usuarios de la tienda puedan encontrar lo que buscan. Si el buscador no funciona correctamente es posible que el usuario piense que se tiene el producto buscado y se pierde una venta.

Para configurar correctamente se requiere:

- Base de datos de productos bien estructurada: porque cada producto esté correctamente categorizado, su descripción sea lo suficientemente rica a nivel de términos que definan el producto y los atributos más característicos.
- Reglas del buscador, que estén correctamente definidas.
- La búsqueda debe seguir un orden lógico en los distintos campos de la base de datos (nombre producto, descripción...etc).
- Los términos buscados tendrán una coherencia con los resultados mostrados. Esta parte vendrá definida por las concordancias que se encuentren en la base de datos de producto.

Por tanto, es muy importante que el buscador ofrezca resultados relevantes para el potencial comprador, ya que en función del resultado se puede ganar o perder una compra.

### **Motor de recomendaciones**

En los procesos que forman parte de la operativa diaria de una tienda online, uno de los factores más importantes es la automatización del mayor número de estos procesos.

La automatización de procesos no sólo aumenta el tiempo que podemos dedicar a otras tareas, si no que elimina muchos procesos manuales que pueden llevar a errores.

En el campo de las recomendaciones existen actualmente distintos proveedores que automatizan la tarea de buscar los productos más adecuados a la hora de ser recomendados a un usuario de la tienda online.

La gran ventaja de los motores de recomendación actuales es que por un precio muy ajustado cualquier comercio online puede acceder a recomendadores muy parecidos a los que Amazon lleva utilizando desde hace años, por tanto, una tecnología que hasta hace poco tiempo sólo estaba al alcance de empresas de gran envergadura.

La gran ventaja de los motores, es que se basan en la experiencia que el motor va adquiriendo sobre los visitantes y compradores de la tienda, por lo cual se basan en una inteligencia artificial mucho más exacta comparado con las recomendaciones que se pudieran realizar de forma manual. En diversos estudios, usuarios y proveedores de estos servicios, han demostrado que en muchas ocasiones se incrementa el importe medio de carrito o el tiempo de estancia del usuario en la tienda entre otras mejoras. Entre los principales proveedores de este tipo de herramientas se encuentran: *Strands*, *Blueknow* y *Brainsins*

### **Certificado de seguridad (SSL)**

En las transacciones comerciales en internet se produce un intercambio de datos entre el comercio y el cliente. Estos intercambios de datos deben producirse de la forma más segura posible, ya que si por cualquier circunstancia la información de un cliente pudiera ser captada por cualquier persona ajena se estaría incumpliendo la Ley Orgánica de Protección de Datos. Para evitar en la medida de lo posible este tipo de situaciones existen los Certificados de Seguridad o SSL (*Secure Sockets Layer*) que a la hora de producirse un intercambio de datos personales (nombre, apellidos, datos de pago..etc) entre la tienda y el comprador, ésta información esté cifrada para que no pueda ser captada por terceros.

Los Certificados de Seguridad cumplen una doble función, por un lado proteger la información de los compradores y por otro transmitir mayor confianza a los usuarios de las tiendas.

### **Gestión de *stocks* o (inventarios)**

La disponibilidad de los productos de cara a los clientes viene marcada por la correcta gestión de los *stocks*. En comercio electrónico, la gestión de los *stocks* y sobre todo la información que se facilita a los compradores sobre la disponibilidad de productos juega un papel importante de cara a comunicar la disponibilidad del producto. En la medida de lo posible se recomienda tener conectado el sistema de gestión de almacén con la tienda, de forma que en todo momento el usuario sepa si un producto está disponible para la compra en el preciso instante en que está visualizando el producto.

Por otro lado, la automatización de la información de *stock* disponible ahorra muchos procesos manuales y recursos humanos para su gestión manual, por lo que la integración cumple un doble cometido, la información para el comprador y el ahorro de costos para la empresa. En caso de no tener un sistema de gestión de almacén, normalmente las distintas soluciones de tienda mencionadas anteriormente suelen facilitar la gestión de los *stocks* como si de un ERP (Sistema de Planificación de Recursos) se tratase, de forma que pueden realizarse incluso avisos para controlar la disponibilidad de *stock* y evitar, en la medida de lo posible, la tan temida rotura de *stock*. Cuanto más actualizado esté el *stock* en la tienda, se ahorrarán reclamaciones por compras sin *stock*, algo que ocurre más veces de lo deseado.

### **Integración de sistemas de gestión**

Los sistemas de gestión de una empresa como puede ser la contabilidad, proveedores y productos, son sistemas que facilita el día a día de un negocio.

El objetivo es: facilitar la gestión, automatizando diversos procesos que realizados de forma manual conllevarían un gasto extra en recursos. La integración o conexión de estos sistemas de gestión con la tienda es un paso recomendable según vaya elevándose el volumen de negocio generado por la tienda.

Principales sistemas de gestión y ventajas de integración con tienda:

- Sistema contable: permitirá automatizar la generación de los asientos contables de la tienda con los libros de la empresa.
- ERP (*Enterprise Resource Planning*): el sistema de gestión de productos, proveedores y ventas es crítico para muchas organizaciones. Normalmente es uno de los primeros sistemas de gestión en ser integrados en las tiendas online debido a su utilidad para los diversos departamentos que participan en la venta de los productos (compras, producción, contabilidad... etc).
- Gestión de almacén: facilitará la disponibilidad de productos en *stock* con la mayor exactitud posible.

Los factores clave antes mencionados ayudaran a que las empresas consideren las ventajas y desventajas así como las opciones que tienen para que su negocio sea exitoso y permanezca vigente ante los cambios económicos y sociales.

## 2.3 Estrategia del Comercio Electrónico

En esta sección se analiza el perfil de los principales pioneros en el comercio electrónico a fin de identificar las competencias necesarias para que el negocio del comercio electrónico sea viable y rentable. Las empresas tienen que reorientar sus estrategias para adaptar sus modelos de negocio al entorno online, tienen que evolucionar y adaptarse a un proceso de digitalización como consecuencia de los cambios en los hábitos y comportamientos de los clientes. Así las organizaciones ya deben tener en cuenta a alguien que sea un profesional que lleve a cabo la transformación de empresa clásica a empresa digital, tanto interna como externa, siendo el responsable de buscar nuevas oportunidades en la red y dirigir la estrategia online.

Estratega significa “persona versada en estrategia” (Diccionario de la Real Academia Española, 2014), dicha definición aplicada al comercio electrónico la utiliza para definir lo que es un Director Digital de la Empresa o CDO por sus siglas en inglés *Chief Digital Officer*, “Este profesional es el director digital de la empresa. Es una figura clave dentro de cualquier organización pues es quien adaptará a la empresa a los continuos cambios del mercado 2.0.

No se trata de incorporar redes sociales o nuevos software sino de analizar, evaluar, implementar todo lo relativo a lo digital en el modelo de organización. El CDO no es quien lleva a cabo la estrategia de mercadotecnia o de redes sociales. No interviene directamente en las tareas de los departamentos aunque sí es el responsable de reorientar todas las funciones de la organización para aprovechar las oportunidades digitales, el objetivo del jefe digital es dirigir la empresa hacia los medios digitales” (Pastrana, 2013).

El CDO ocupa una posición ejecutiva intermedia, está por encima de los responsables de departamentos pero depende del CEO. Es importante su presencia puesto que las organizaciones piensan que con incorporar a alguien que domine las redes sociales y sepa de marketing ya están digitalizadas. Este error es muy común y tiene una doble consecuencia: los expertos online no crecen lo suficiente y los profesionales tradicionales no consiguen adaptarse a los cambios. Aunque no existe un perfil definido, el CDO debe ser un profesional senior con experiencia en el terreno digital, que domine temas como comercio electrónico, análisis, conversión web, mercadotecnia, redes sociales, Internet y gestión empresarial. Además, debe estar en continua formación para ser rápido y adaptar la empresa a los cambios del entorno. Este profesional será capaz de llevar a cabo las siguientes tareas:

- “Liderar el proceso de digitalización de la empresa. Debe cambiar la mentalidad de toda la organización e inculcar los valores de la cultura digital. Internet está en constante cambio y hay que estar al tanto de las novedades para ir reinventándose. Es quien “digitalizará” a todos los empleados y les formará durante el proceso pues sus tareas cotidianas cambiarán con rapidez y deben saber cómo actuar.



- Diseño y dirección de la estrategia digital de la compañía. Primero debe conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización para posteriormente elegir aquellas oportunidades digitales que mejor se adaptan a sus necesidades. A partir de ahí elaborará una determinada estrategia que influirá en toda la organización, por lo que debe supervisar planes de marketing, acciones de SEO, redes sociales y medirá los resultados con el fin de seguir en la misma línea o introducir mejoras” (Pastrana, 2013).

No todos los CDO’s son iguales, y no son creados de la misma manera. Este rol especializado debería ser creado teniendo diferencias digitales según la especialización que la demanda requiera, (McDonald, 2013) en su artículo: “*Chief Digital Officer, ¿qué tipo necesita su organización?*” Propone el siguiente diagrama en el cual identifica 4 tipos de CDO y el criterio de pensamiento el cual se pueda adaptar mejor al tipo de empresa en la que se encuentre.

Hay 2 criterios principales que ayudan a definir el roll del CDO, *Revenue/Policy* y *Line/Staff*, (Ingresos/Política y Personal de Línea / Personal de Staff) usando este diagrama puede ayudar a saber qué tipo de CDO necesita la empresa. Ingresos y Política definen los extremos del eje vertical. En esta línea se describen las expectativas digitales en términos de ingresos.

Las organizaciones pueden aplicar la tecnología digital para generar ingresos o para mejorar el rendimiento operativo. Esta es la diferencia entre ser digital y sentirse digital. Invertir en tecnología digital para aumentar los ingresos significa que la función CDO tiene un objetivo de ingresos, así como los recursos y las responsabilidades para entregar ese objetivo de ingresos. Paralelo a la organización lleva a cabo una estrategia de sustitución digital utilizando las nuevas tecnologías para hacer las cosas viejas de diferente y mejor manera.

La organización guía se enfoca hacia el cambio organizacional. Donde se transforma en sus estados de resultados (P&L) por sus siglas en Inglés *Profit & Losses* o líneas organizacionales que asignan recursos a unidades de negocio específicas, canales y operaciones geográficas donde se centra en la división que separa lo digital del resto de la empresa usando a los empleados de Línea o personal de Staff.

El objetivo es hacer que la digitalización sea la responsabilidad de todos, mediante el establecimiento del CDO en función del personal que trabaja en el nivel ejecutivo y a través de toda la empresa. Ambas líneas ayudan a describir los cuatro posibles tipos de CDO’s que se muestran en la figura 15 que McDonald (2013) define:



Figura 15. Cuatro Tipos de CDO (*Chief Digital Officer*)  
 Fuente: Elaboración propia con base en (McDonald, 2013)

Las siguientes personas son consideradas como los pioneros del comercio electrónico en los rubros de compra de boletos de avión, sistemas de pago y minoristas en comercio electrónico, también se muestra un comparativo de los pioneros y los vicepresidentes de Walmart Stores Inc. y Walmart de México y Centroamérica.

### Terry Jones fundador de Travelocity

Pionero de la era digital que transformó la industria de la aviación y la de viajes, fundador de Travelocity, uno de los primeros y más exitosos sitios en Internet para viajeros y Kayak, el sitio de comparación de tarifas más popular del mundo, en el artículo: “*Terry Jones on Starting Travelocity.com and Innovation*” en la tabla 20 se muestran los hechos y características que lo definen.

Tabla 20: Hechos y características de Terry Jones fundador de Travelocity

Áreas de experiencia	Emprendedor	Líder	Experto
Nuevas Tecnologías y estrategias digitales, Management, Innovación	Fundador de Travelocity.com	Presidente & CEO (Chief Executive Officer) de Travelocity.com	Consejero de Smart Destinations Inc., Luxury Link y Rearden Commerce
		CIO ( <i>Chief Information Officer</i> ) de Sabre Inc	
	Co-fundador de <i>Essential Ideas</i> , una consultora que él co-fundó para ayudar a las empresas en su transición a la economía digital	Presidente de la Junta Directiva de Kayak.com	

Fuente: Elaboración propia con base en (Schawbel, 2012)

### Elon Musk fundador de Paypal

Elon Musk es un físico y emprendedor estadounidense, más conocido por ser el co-fundador de PayPal, SpaceX y Tesla Motors. En la tabla 21 se muestran los hechos y características que lo definen.

Tabla 21: Hechos y características de Elon Musk fundador de Paypal

Áreas de experiencia	Emprendedor	Líder
Profesión: Físico	Co-fundador de Zip2	Director ejecutivo de Zip2
	Co-fundador de X.com	
	Co-fundador de PayPal	
	SpaceX	Director ejecutivo y CTO (Chief Technology Officer)
	Tesla Motors	Director ejecutivo de Tesla Motors
		Presidente de SolarCity

Fuente: Elaboración propia con base en (Auferil, 2013), (Wikipedia, 2014)

### Jeff Bezos fundador de Amazon

Jeff Bezos es un emprendedor estadounidense, más conocido por ser el fundador de la empresa minorista del canal de comercio electrónico Amazon. Pero tener la visión para llevar a cabo este movimiento (la inmersión en la “informática en la nube” o cloud computing a través de la división de Amazon Web Services AWS), buscar las sinergias entre el mundo empresarial y el de consumo, y saber ejecutar esta estrategia es, sin duda, lo diferencial y distintivo. En la tabla 22 se muestran los hechos y características que lo definen.

Tabla 22: Hechos y características de Jeff Bezos fundador de Amazon

Emprendedor	Líder	Características
Fundador de Amazon	CEO de Amazon	La visión a largo plazo
		La obsesión por el cliente
Fundador de Blue Origin		La voluntad de inventar

Fuente: Elaboración propia con base en (Leaners Magazine, 2013)

### Neil Ashe, Presidente y CEO de comercio electrónico global de Wal-mart Stores, Inc.

Para la empresa Walmart, en su sitio de internet corporativo, en la tabla 23 se muestran los hechos y características que lo definen.

Tabla 23: Hechos y características de Neil Ashe, Presidente y CEO de comercio electrónico global de Wal-mart Stores, Inc.

Áreas de experiencia	Emprendedor	Líder	Experto
Formación: BBA - Bachelor in Business Administration (Administración de los negocios) en Georgetown University	En CBS Interactive fue el impulsor del desarrollo de métodos innovadores para la distribución de programas: CBS.com, CNET.com, CBSNews.com y CBSSports.com.	Presidente y CEO de comercio electrónico global de Wal-Mart Stores, Inc.	Miembro de AMC Networks
		Presidente de CBS Interactive en EE. UU., Europa y China. Llevando a CBS.com en el sitio de red de televisión más grande de la industria.	Director de la Junta de Regentes en <i>Georgetown University</i> .
MBA - Master in Business Administration (Maestría en Administración de los Negocios) en Harvard	Fundador de K-12 en EE. UU. (compañía dedicada a promover el uso de Internet para mejorar la educación)	CEO de CNET Networks	Asociado en Smith Barney.
		Socio y director administrativo en Crest Communications Holdings	

Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart, 2013)

### Juan Carlos García Sánchez, Ex vicepresidente de comercio electrónico de Walmart de México y Centroamérica y actual Director de Expansión Internacional de Amazon.com

Juan Carlos García es un emprendedor mexicano, más conocido por ser el fundador de la empresa decompras.com, en la tabla 24 se muestran los hechos y características que lo definen.

Tabla 24: Hechos y características de Juan Carlos García Sánchez, ex vicepresidente de comercio electrónico de Walmart de México y Centroamérica y actual Director de Expansión Internacional de Amazon.com

Áreas de experiencia	Emprendedor	Líder	Experto
Formación: University of Pennsylvania - The Wharton School	Fundador y CEO en Decompras.com (Grupo Carso)	Vicepresidente de eCommerce en Walmart de México y Centroamérica a cargo de las operaciones de las divisiones de Walmex	Mentor en Naranya*LABS
		Vicepresidente de eCommerce en AMIPCI	Mentor en Endeavor México
Harvard University	Fundador y CEO en PlazaVIP.com, S.A.P.I. de C.V.	Vicepresidente de Desarrollo de Negocios en Financiera México, S.A. de C.V. SOFOM	Asociado de Inversión de Banca en Merrill Lynch
		Presidente de la junta directiva en PlazaVIP.com, S.A.P.I. de C.V.	Profesor de tiempo parcial de Economía en ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey) Campus Monterrey
ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey) Campus Monterrey	Fundador & CEO en Banco Amigo, SA	Presidente en Wharton Alumni Club	
		Fundador & CEO en Decompras.com, SA de CV	Vicepresidente de Desarrollo de Negocios en Banregio, SA
		Vicepresidente de Banca Corporativa del noroeste en Bancomer, S.A.	
		Vicepresidente de Análisis de Riesgos en Banco Mexicano, S.A.	

Fuente: Elaboración propia con base en (García S., 2012)

Analizando el perfil de los principales pioneros en el comercio electrónico así como los vicepresidentes de Walmart Stores Inc. y Walmart de México y Centroamérica, en la tabla 25 se identifican las siguientes competencias comunes que todo dirigente del comercio electrónico debe de tener:

- Emprendedores
- Innovadores
- Líderes
- Expertos
- Estratega

Tabla 25: Cuadro comparativo de las competencias comunes de los pioneros y los Vicepresidentes de Walmart

<b>Pioneros en Comercio Electrónico.</b>	<b>Vicepresidentes de Comercio Electrónico en de Walmart Stores Inc. y Walmart de México y Centroamérica.</b>
Emprendedores	Emprendedores
Innovador	Innovador
Líder	Líder
Negociante	Enfoque a resultados
Experto	Experto
Visionario	
Estratega	Estratega
Multimillonarios – Considerados en Forbes	Millonarios - Asociados (Empleados)

Fuente: Elaboración propia con base en (Schawbel, 2012), (Auferil, 2013), (Wikipedia, 2014), (Leaners Magazine, 2013), (Walmart, 2013) y (García S., 2012).

Usando la gráfica que McDonald (2013) propone según las características que definen a un CDO (*Chief Digital Officer*), en la figura 16 podemos colocar a los expertos del comercio electrónico según sus capacidades, habilidades y logros antes mencionados. Los 5 líderes son profesionales senior con experiencia en el terreno digital, dominan los temas como comercio electrónico, análisis, conversión web, mercadotecnia, redes sociales, Internet y gestión empresarial, a pesar de sus diferentes formaciones y características, todos ellos cuentan con lo necesario para llevar un negocio exitoso a través del mundo digital.

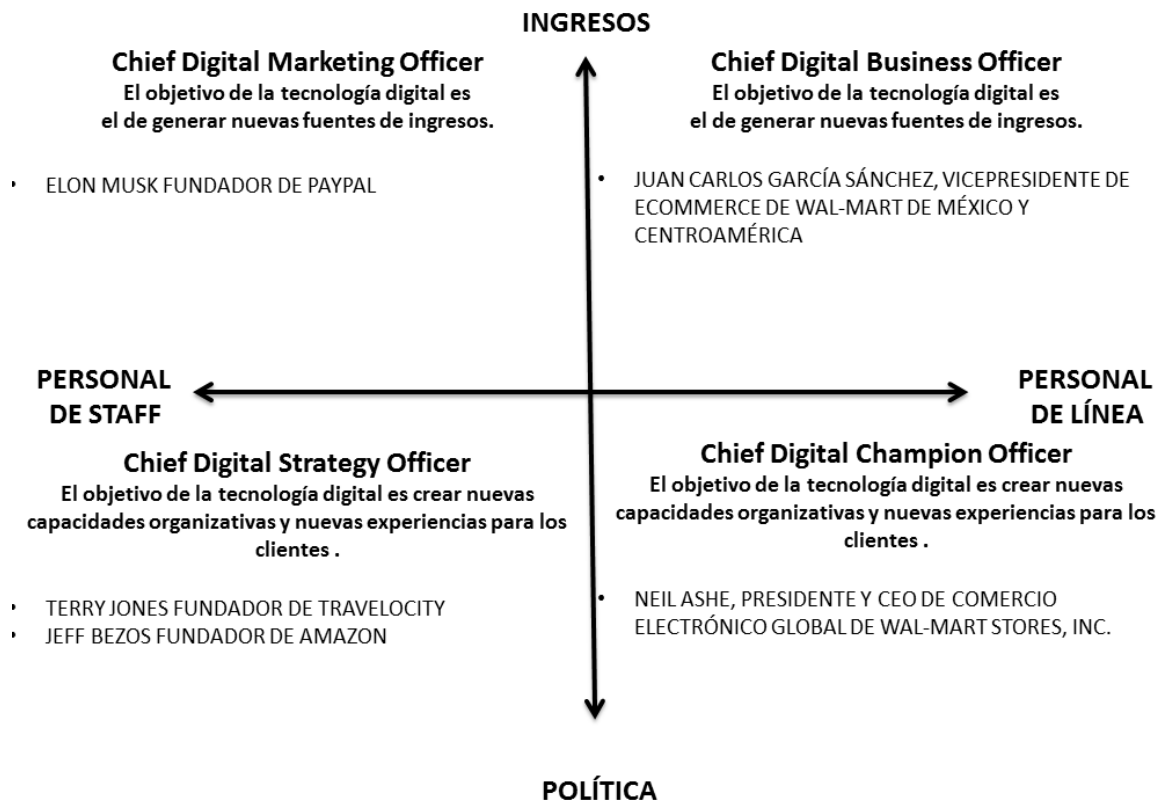


Figura 16. Pioneros y Vicepresidentes de Walmart según los tipos de CDO's (*Chief Digital Officer*)  
Fuente: Elaboración propia con base en (McDonald, 2013)

En las tablas anteriores ambos grupos comparten prácticamente las mismas características y competencias, las cuales nos ayudan a identificar lo que se necesita para estar a cargo de una organización tan importante como lo son las grandes trasnacionales, no quiere decir que unos sean mejores que otros simplemente se puede concluir que los empleados de las grandes trasnacionales tienen las características necesarias para dirigir un negocio relativamente nuevo en el caso de los autoservicios; el comercio electrónico.

## 2.4 El crecimiento como objetivo de la organización

El crecimiento empresarial con el hecho de ser uno de los temas más estudiados desde finales de los años cincuenta, época en la que adquiere gran popularidad debido a la expansión internacional de las grandes multinacionales estadounidenses, no cuenta con una Teoría General. A la carencia de un marco teórico tomamos las definiciones de 3 autores, que lo definen de la siguiente manera;

- “Toda variación positiva de la dimensión empresarial del proceso productivo, lo que implica la fijación previa de una magnitud de referencia” (García E., 1974).
- “Un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con

alto grado de dinamismo tecnológico y, en consecuencia, con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga a las empresas que quieran mantener la paridad competitiva con sus rivales directos, a igualar, al menos, la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de inversión en I+D, marketing y nuevos equipos productivos, asegurando con ello la supervivencia” (Fernández G., García R., & Ventura V., 1988).

- “El crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestada tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), 1996).

Las definiciones existentes para la conceptualización del término crecimiento son variadas, tal vez, por la complejidad existente para caracterizar a la propia empresa y de la multiplicidad de criterios de estas definiciones tienen dos características que se podrían considerar como elementos esenciales del proceso de crecimiento: el aumento de la dimensión de la empresa y las modificaciones estructurales que experimenta la misma, “el crecimiento de la empresa suele medirse a través de la tasa de incremento de alguna de las magnitudes económicas representativas de la dimensión en un intervalo temporal. Esta circunstancia relaciona los problemas de medición del crecimiento con los del tamaño, dado que el primero suele expresarse como una variación porcentual de alguno de los elementos que caracterizan al segundo. La medición del tamaño no ha sido tratada con rigor ni con una adecuada visión analítica ni metodológica adoptándose un criterio u otro en función de las disponibilidades de fuentes e informaciones empíricas” (Correa R., 1999).

Entre los principales criterios resaltan los siguientes:

- Volumen de Ventas.
- Recursos Propios.
- Número de empleados.
- Cifra de Activo Total Neto.
- Volumen de Producción Valorada al Coste.
- Valor Añadido.
- Cash-flow.
- Beneficio Bruto.

Sin embargo, un criterio único no es aplicable en todos los casos “la elección de uno u otro criterio no es una cuestión arbitraria dado que la mayoría de los criterios frecuentemente utilizados para medir la dimensión y por ende el crecimiento, no suelen recoger de la misma forma las características del proceso tecnológico y la dimensión típica del sector de actividad de la empresa, adoptándose un criterio u otro de forma subjetiva en función de las preferencias del investigador o de la disponibilidad de información” (Correa R., 1999).

Pero por otro lado, Ansoff (1976) propone que a través de los siete puntos señalados en la tabla 26 básicamente constituyen diversas formas alternativas de medir el crecimiento.

Tabla 26: Alternativas para medir la rentabilidad a largo plazo

Número	Alternativas
1	Crecimiento de las ventas, al menos en la misma cuantía que el sector, para mantener la posición competitiva
2	Aumento de la cuota de mercado a los efectos de mejorar la eficiencia global de la empresa
3	Crecimiento de los beneficios, para a través de su retención financiar la nueva política de inversiones
4	Crecimiento de los beneficios por acción, para atraer a capitalistas interesados en financiar la expansión de la empresa
5	Desarrollo permanente de nuevos productos
6	Expansión continua en mercados o segmentos de clientes
7	Reducción del riesgo a través de la eliminación de fluctuaciones estacionales o cíclicas de las ventas o de los beneficios

Fuente: Elaboración propia con base en (Ansoff, 1976)

Tanto el crecimiento como objetivo no sólo es compatible con la rentabilidad a largo plazo sino que además permite el mantenimiento de ésta y la supervivencia de la unidad económica básica: la empresa. La interacción positiva entre crecimiento y rentabilidad a largo plazo es una condición necesaria dado que una baja rentabilidad impedirá el crecimiento de la empresa, relegándola a posiciones marginales dentro de su sector de actividad. Una rentabilidad insuficiente impedirá que la empresa asegure la satisfacción de los diferentes factores ya que, su empobrecimiento progresivo impedirá el desarrollo de la empresa y pondrá en peligro su propia supervivencia.

Una empresa con pérdidas continuas, o con una baja rentabilidad, no puede perdurar en el tiempo en cuanto que la misma no es capaz de generar internamente los fondos necesarios para garantizar su supervivencia, ni tampoco se encuentra en condiciones de obtenerlos externamente, ya que se muestra inhábil para remunerar a los agentes económicos que la financian en las condiciones usuales en el mercado. Para efectos de comparación de crecimiento, en esta investigación se toma la alternativa uno de la tabla 26; “Crecimiento de



las ventas, al menos en la misma cuantía que el sector, para mantener la posición competitiva” por lo tanto si es válido comparar los crecimientos entre empresas, empresas y agrupaciones o sectores y crecimientos de diferentes sectores como los son la ANTAD y la AMIPCI.

## **2.5 Crecimiento empresarial en los mercados electrónicos**

Con el subdesarrollo del comercio electrónico y el poco tiempo de vida en México a continuación se muestra como se ha desempeñado y como ha marcado una tendencia en la nueva forma de hacer negocios, en esta sección se identifica porqué crece tanto el nuevo canal de venta analizando las tendencias del mercado y las estrategias que está ejecutando la industria minorista.

El crecimiento del comercio electrónico en el sector abarrotero crece a doble dígito, cambiando de forma radical la tendencia de consumo de los clientes de los supermercados como lo comenta Tejeda en su artículo “Se afianza comercio de abarrotes en línea” donde dice lo siguiente: “La venta de abarrotes en México a través de Internet creció 83% en lo que va del año, de acuerdo con la agencia de investigación de mercados Euromonitor Internacional, la cual destacó que es una de las principales tendencias en las ventas al menudeo del país. Este impulso es generado en gran parte por el segmento de mujeres urbanas trabajadoras con estilos de vida ocupados y que encuentran oportuno realizar su compras del súper vía comercio electrónico, reveló el estudio: Las cinco principales tendencias en la industria del *retail*” (Tejeda, 2013).

### **2.5.1 Estrategia de crecimiento en los mercados electrónicos**

Internet es un medio de comunicación, un canal de distribución y un medio de interacción, en definitiva Internet es un entorno de relaciones sociales complementario que debe tenerse en cuenta dentro de la estrategia global de cualquier empresa que opere en cualquier sector de actividad. Toda empresa tiene una posición en el mercado, y la mayor parte de estas tiene competidores, unos más agresivos, otros más metódicos, unos con más presupuesto, otros con menos recursos pero todas las empresas tienen algo en común, y es que trabajan para incrementar sus ventas, para conseguir mayor cuota de mercado, minimizar sus costos y maximizar su ROI (Retorno de la Inversión).

Según la adigital (2012) en su publicación electrónica; “Libro blanco del comercio electrónico Guía práctica de comercio electrónico para Pymes” la Estrategia Digital tiene que apoyarse en cuatro factores clave de éxito en una estrategia de crecimiento: Marca (*Branding*), Generación de Tráfico, Medios en redes sociales (*Social Media*) y Distribución, los cuales son mostrados en la figura 17 presentando su relación entre cada uno.

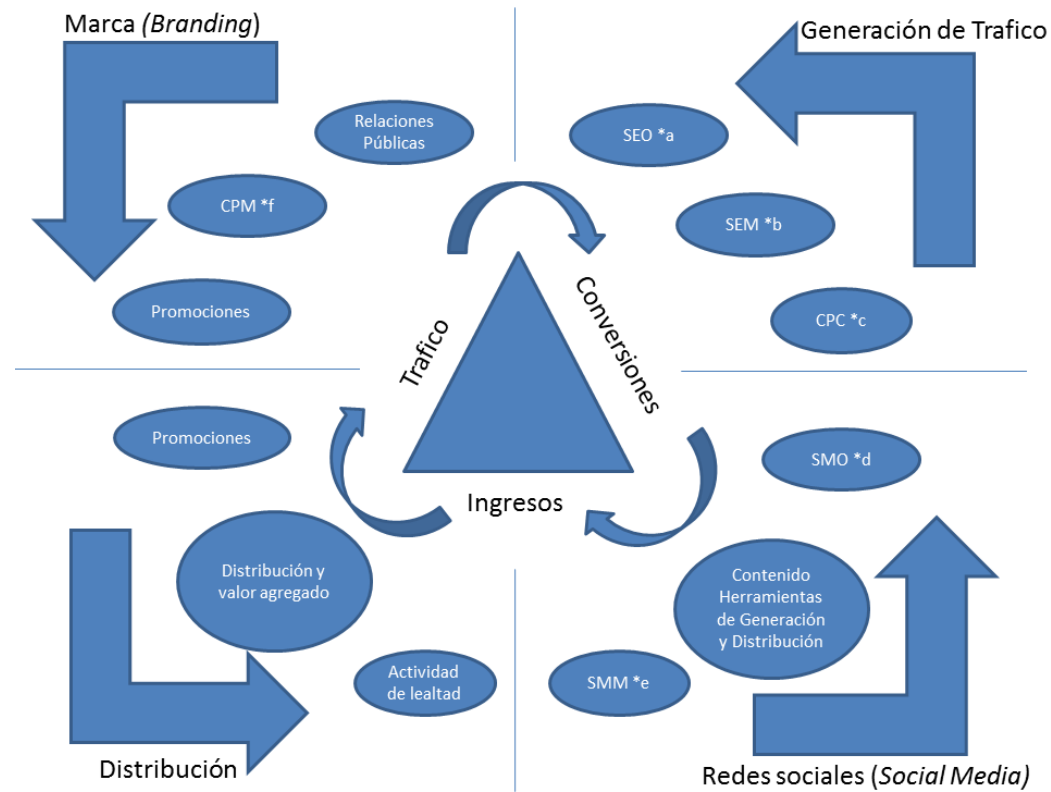


Figura 17. Factores clave de éxito en una estrategia de crecimiento: Marca, Generación de Tráfico, Medios en redes sociales y Distribución

- \*a SEO – *Search Engine Optimization* (Optimización del motor de búsqueda)
- \*b SEM – *Search Engine Marketing* (Mercadotecnia del motor de búsqueda)
- \*c CPC – *Cost Per Click* (Costo por clic)
- \*f CPM – *Cost per Thousand Impressions* (Costo por mil impresiones)
- \*e SMM – *Social Media Marketing* (Mercadotecnia en redes sociales)
- \*d SMO – *Social Media Optimization* (Optimización en redes sociales)

Fuente: Elaboración propia con base en (adigital, 2012)

### 1. Marca (*Branding*)

Incluye todos los esfuerzos dirigidos a acelerar el conocimiento de una marca y sus productos, a posicionar dicha marca y sus productos en la mente del público objetivo al que se dirige y a posicionar empresa/marca/productos en un mercado. El proceso de construcción de marca se consigue con la presencia de ésta en los momentos cotidianos, y las acciones online que ayudan en este proceso son:

- Campañas de *Display Advertising* o Campañas de Gráfica en Internet bajo modelo CPM (Costo por mil impresiones/impactos publicitarios)
- Esfuerzos en PR (*Public Relations*) Relaciones Públicas
- Promociones

### 2. Generación de tráfico o esfuerzos dirigidos a conducir audiencia cualificada a una tienda

- Campañas de Display Ad bajo modelo CPC (Costo Por Click) donde los anunciantes pagan una cantidad pre-negociada cada vez que se produce un click en las piezas publicitarias por parte de alguno de los usuarios online alcanzados.
- Campañas de PPC (*Price per Click*) Precio Por Click, presencia de “anuncio” como enlace patrocinado en los resultados de las búsquedas hechas a través de palabras clave o frases por los usuarios en los diferentes motores de búsqueda
- SEO, que son aquellos esfuerzos de adaptación a los criterios de los motores de búsqueda que llevados a cabo por una web tienen como objetivo conseguir posicionar sus diferentes páginas en los primeros resultados de búsqueda de palabras claves o frases relacionadas con su actividad y su contenido. Hoy día la presencia en redes sociales y la influencia en entornos de relación toman gran relevancia de cara al SEO.

### 3. Redes sociales (Social Media)

- La presencia social de las empresas en redes sociales.
- La optimización de dicha presencia (Cuando hablamos de redes sociales se tiene que matizar y diferenciar distintos tipos de plataformas de redes sociales:
- Redes Sociales, plataformas de Microblogging, Foros, Blogs)
- Las labores de Community Management
- Los esfuerzos estratégicos dentro de estas plataformas (SMM o Social Media Marketing).

Las redes sociales surgen de un cambio de paradigma en el Medio Online donde el usuario pasó a ser actor principal del Medio Internet, ya que se le confirió otro rol, la capacidad de generar contenido, contenido susceptible de ser compartido por y dentro de los entornos de relaciones y de expandirse por toda la Red. Un aspecto realmente relevante en redes sociales es la generación de contenido, pero una generación de contenido con un objetivo muy concreto, el de involucrar a *fans*, *followers* y/o seguidores en el discurso de la empresa con vista a conseguir conversación entre la empresa y sus usuarios.

4. Distribución, consiste en el acercamiento físico, y en el caso de Internet en el acercamiento virtual, de un producto, en la cantidad, lugar y momento concreto, a sus potenciales y actuales compradores y clientes. Dentro de este cuarto factor clave se incluyen:

- Los esfuerzos basados en mercadotecnia de resultados como son los programas de afiliación, los cuales, bajo modelos CPL (Costo por *Lead* (Registro)) y CPA (Costo por Adquisición/Conversión/Venta), se apoyan en los *publishers* (editores), cuyos compromisos consisten en dar visibilidad a los productos incluidos en el programa a través de diferentes acciones online con el objetivo de conducir audiencia cualificada a la tienda, y su beneficio es un porcentaje del valor total de la compra hecha por un usuario, o una cantidad fija por cada *Lead* (Registro) conseguido.

La figura 18 destaca que toda empresa necesita diseñar una estrategia dirigida a la captación de nuevos compradores y una estrategia dirigida a convertir compradores actuales en clientes satisfechos, es decir una estrategia de fidelización centrada en la retención de clientes, donde la estrategia de fidelización comienza por conocer cómo es que los clientes online perciben el sitio web, posteriormente conocer cuál es su experiencia al navegar y posteriormente al efectuar la compra teniendo una excelente experiencia de compra, el mismo cliente online recomienda el sitio web de la empresa ya que el cliente online, que es uno de los más exigentes que existen.

Este consumidor por lo general no es fiel a los comercios online. Pueden perfectamente comprar productos o servicios a los competidores. Los comentarios de otros usuarios son muy importantes para él; una opinión positiva sobre un comercio online puede anticipar una compra. Por el contrario, un comentario negativo o una crítica desfavorable seguramente será motivo de una compra no realizada. Por tal motivo es fundamental ofrecerle a cliente la mejor experiencia de compra y mantenerlo como un cliente satisfecho que compre en repetidas ocasiones.

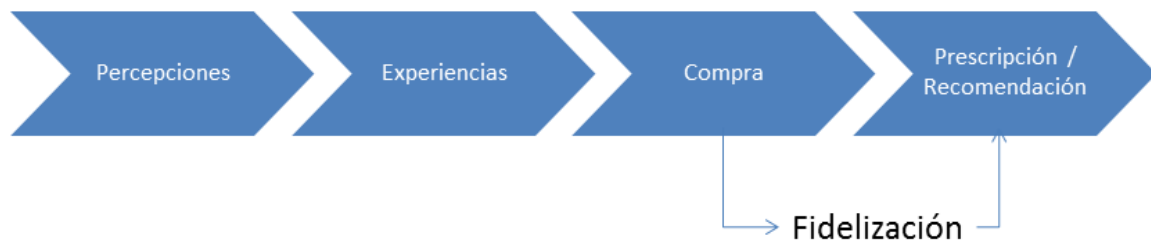


Figura 18. Estrategia de fidelización centrada en la retención de clientes  
Fuente: Elaboración propia con base en (adigital, 2012)

En la tabla 27 se presenta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del comercio electrónico en comparación con el comercio tradicional.

Tabla 27: Análisis FODA del comercio electrónico vs comercio tradicional

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Superar las limitaciones geográficas y ganar nuevos clientes con Search Engine Visibility</li> <li>•Costos más bajos</li> <li>•Búsqueda más rápida del producto</li> <li>•Eliminar el tiempo de viaje y el costo</li> <li>•Proporcionar comparación de compras</li> <li>•Habilitar tratos, negocios, cupones, y compras en</li> <li>•Proporcionar información abundante</li> <li>•Crear comunicación dirigida</li> <li>•Permanece abierto todo el tiempo</li> <li>•Crear mercados para los productos de nicho</li> <li>•Marketing Digital - Mas económico</li> <li>•Ver comentarios de las personas, opiniones,</li> <li>•Acceso a información oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Carece de contacto humano</li> <li>•Retrasa productos</li> <li>•Muchos productos no pueden ser comprados en línea</li> <li>•No permite experimentar el producto antes de la compra (tocar, probar, oler)</li> <li>•Cualquier persona puede crear un sitio web de comercio electrónico</li> <li>•Seguridad</li> </ul>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Constante desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación.</li> <li>•Moda de nuevas tecnologías.</li> <li>•Debilitamiento de los competidores</li> <li>•Administración de bases de datos y análisis de tendencias del consumidor.</li> <li>•Posicionamiento estratégico.</li> <li>•Recursos Superiores.</li> <li>•Alianzas Estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ausencia de políticas públicas claras en materia de comercio electrónico a nivel interno en los países, especialmente en los que están en vías de desarrollo.</li> <li>•Carencia de normas jurídicas y éticas que regulen la tarea de comercio electrónico.</li> <li>•Ciberterrorismo y delitos informáticos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Khurana, Ajeet (2013) Khurana, Ajeet (2014)

El Comercio Electrónico no sólo es la compra y venta electrónica de bienes, información o servicios. Significa tener una visión amplia y creativa del negocio y la empresa en todos sus aspectos. Asumirlo es el principio de una transformación para mejorar. Del mismo modo que la televisión no mató a la radio, el comercio electrónico no matará al comercio ni la distribución tradicional, lo transformará todo. “el comercio electrónico obligará a redefinir el papel de los intermediarios entre productor y consumidor, quizás eliminándolos en algunos casos, pero también creando la necesidad de funciones de intermediación nuevas en otros. El futuro dirá. Quizá el comercio electrónico no permita el milagro de

reactivar el comercio, ya sea tradicional o no, más allá de la oferta y la demanda, pero abrirá una nueva expectativa de mercado y empresarial” (Folguera, 2013).

Esto es una realidad que todas las empresas deberán afrontar y asumir si desean superar una crisis económica y una revolución digital de incalculable magnitud como la actual.

Los modelos de negocio generales en los que se encuentra la tienda on-line, vende directamente a los clientes: *E-tailing* y *Business to Consumer* (B2C) según la adigital (2012); este modelo de negocio también llamado Ciclo del pedido y sigue el esquema mostrado en la figura 19 con en las siguientes tareas:

- Recibir los pedidos de los clientes
- Comprobar su veracidad y validarlos
- Expedir las correspondientes facturas
- Cobrarlos
- Hacer llegar al almacén el documento del pedido para su preparación física
- Entregar a la Agencia de transportes u operador logístico para su envío al cliente final

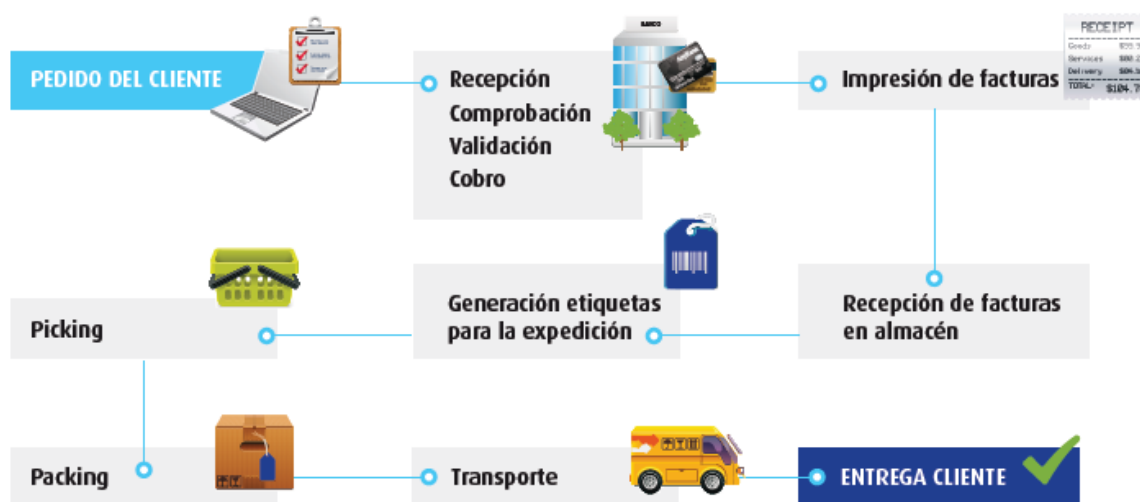


Figura 19. Modelo de negocio: Ciclo de pedido - (*E-tailing* y *Business to Consumer* (B2C))  
Fuente: (adigital, 2012)

En principio, y a menos que el modelo de negocio del comercio electrónico esté más orientado a la compra por precio u oportunidad, el objetivo para una tienda minorista on-line es que este ciclo de pedidos se realice en el menor tiempo posible de tal forma que desde que un pedido llega a la tienda hasta que el cliente lo recibe en su casa transcurra el menor tiempo posible.

En la figura 20 se muestra el modelo de negocio en el cual se encuentran los autoservicios de acuerdo a su estructura y procesos actuales: B2C en el cual el autoservicio genera una venta directa y entrega directamente al cliente.



Figura 20. Modelo de negocio de los autoservicios de acuerdo a su estructura y procesos actuales: B2C  
 Fuente: Elaboración propia con base en (Flexy, 2014)

## 2.6 Plan de mejora

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan. La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que ofrece a los clientes. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra.

Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio. El plan de mejora propuesto por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación plantea los siguientes pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras

En la figura 21 se mencionan los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras, descritos a continuación.

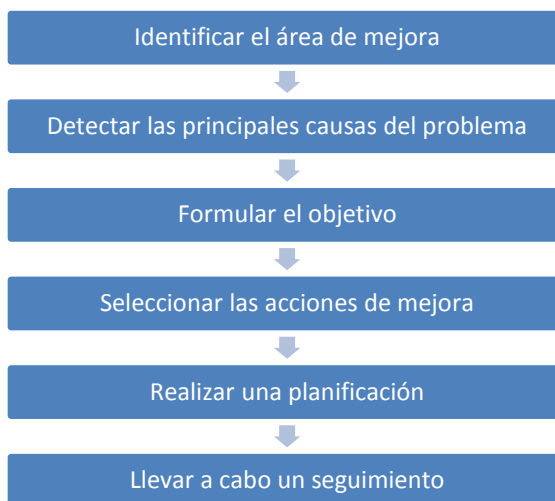


Figura 21. Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras  
Fuente: Elaboración propia con base en (ANECA, 2007)

### **Identificar el área de mejora**

Una vez realizado el diagnóstico, la unidad evaluada conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

### **Detectar las principales causas del problema**

La solución de un problema, y por lo tanto la superación de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación. Entre otras cabe destacar:

- Diagrama de Ishikawa o de espina (causa-efecto)
- Diagrama de Pareto
- Casa de la calidad
- Tormenta de ideas
- FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La utilización de alguna de las anteriores o de otras similares ayudará a analizar en mayor profundidad el problema y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora.

### **Formular el objetivo**

Una vez que se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución. Por lo tanto, al redactarlos se debe tener en cuenta que han de:

- Expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr
- Ser concretos
- Estar redactados con claridad



Así mismo deben cumplir las siguientes características:

- Ser realistas: posibilidad de cumplimiento
- Acotados: en tiempo y grado de cumplimiento
- Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial
- Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir
- Obligatorios: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución

### **Seleccionar las acciones de mejora**

El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos establecidos.

### **Realizar una planificación**

El listado obtenido es el resultado del ejercicio que se llevó a cabo, sin haber aplicado ningún orden de prioridad. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, o postergar su exclusión del plan de mejoras.

### **Seguimiento del plan de mejoras**

El siguiente paso es la elaboración de un cronograma para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora. En el mismo, se dispondrá de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas.

## **2.7 Modelo de Negocio de Amazon.com**

Amazon es conocido como el mejor minorista en Internet del mundo, vende sus productos a un precio estándar, es pionero en alternar estrategias minoristas siendo escaparate para otros minoristas y su gran plaza virtual en la cual se usa para vender otros productos. Cuando se trata de Amazon.com la venta minorista es tan sólo una parte de la foto completa.

Las líneas de negocios de la compañía son:

- Ventas de productos
- Ventas de servicios
- AWS (Amazon Web Services) Servicio de nube
- Edición
- Suscripciones de contenido digital
- Publicidad

Las líneas de negocio que Amazon.com utiliza plasmadas por Noren (2013) se describen a continuación:

- Venta minorista en línea

La línea de negocio minorista en línea incluye los productos vendidos por Amazon como minorista tradicional, más comúnmente como un minorista de bajo costo. Amazon dice tener la "Mas grande selección de la Tierra" de productos disponibles a través de su familia de sitios web, que se venden al precio más bajo con una utilidad baja. La empresa comenzó como un vendedor de libros en línea, rápidamente tuvo expansión en la música y el cine y en última instancia en la electrónica y artículos para el hogar.

Amazon no tiene en existencia todo lo que se vende a través de su sitio web. Otra parte de su estrategia de venta minorista es la de servir como canal para otros minoristas que venden sus productos y teniendo una comisión por cada compra realizada. Amazon mantiene su estatus como un sitio web de destino, esta estrategia ha hecho de Amazon un gran minorista con una gran selección de productos disponibles sin aumentar sus costos.

Dentro de su plataforma Amazon también vende productos usados. Originalmente desarrollado para competir con eBay, generando otra fuente de ingresos para la empresa sin la necesidad de tener productos en sus almacenes. Publicidad y envío son manejados exclusivamente por los vendedores, de igual manera teniendo una comisión por el simple hecho de proveer el canal de venta

- Servicios de Internet

Los servicios de internet de Amazon no son una línea independiente de los negocios, ya que está profundamente entrelazada con tanto su negocio minorista y el ecosistema Kindle. Desde la perspectiva del consumidor, Amazon ha comenzado a prestar servicios como Amazon Prime, que proporciona el envío gratis de dos días en compras minoristas, en servicios de demanda de streaming de vídeo, y el acceso gratuito a la biblioteca de Kindle, todo por una cuota anual, usa los modelos de "suscripción" y "todo lo que pueda comer" junto con el modelo de venta minorista para proporcionar un valor adicional al cliente.

Desconocido para la mayoría de los clientes de Amazon, existen los servicios de Internet prestados por Amazon, conocidos como AWS (Amazon Web Services). Originalmente desarrollado como un negocio secundario, Amazon decidió arrendar su propio espacio de servidor para otras compañías e individuos. Aunque no es una parte fundamental de la estrategia de la compañía, Amazon se dio cuenta que gestionar un gran número de servidores y servicios de Internet, sólo requería de un pequeño esfuerzo para gestionar estos servicios para otros.

- Ecosistema Kindle

Amazon ha ampliado su negocio de fabricación y distribución de la familia de tabletas Kindle. Originalmente diseñado como un lector de libros electrónicos que complementa el negocio venta de los libros electrónicos, con la tableta Kindle, Amazon sirve como fabricante y minorista tradicional y también vende el dispositivo a través de otros minoristas.

El modelo de negocio Canvas, fue propuesto por los autores Osterwalder & Pigneur (2010) en virtud de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. Mediante un “lienzo” gráfico se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influyen al momento de ponerla en marcha, algunos de ellos que pueden servir como ejemplos para estructurarla eficazmente son: la relación de la marca o producto con su mercado meta, los ingresos y egresos que influyen en su funcionamiento y los factores directos o indirectos que podrían mermar su funcionamiento. El modelo Canvas sirve para poder estructurar las acciones claves que se necesitan para desarrollar una idea de negocio y generar así una propuesta de valor, que sea innovadora y que al mismo tiempo resulte en un modelo de negocios arrollador en el mercado. Así, la estructura que sigue el modelo de negocios, consiste en desarrollar los puntos en el siguiente orden:

### **1. Propuesta de valor.**

En esta parte se describe la propuesta que se les da a los clientes con el producto o servicio propuesto, se enfoca en cuatro puntos:

- Los problemas que se le resuelven al cliente al usar el producto.
- Las necesidades que resolverán con el producto o servicio.
- ¿Qué valor dará a los clientes, que compren el producto o servicio?
- Las características del producto que se resaltarán para cada segmento de clientes o del mercado.

### **2. Relaciones con los clientes.**

Este punto se basa, en analizar el tipo de relaciones que se establecerán con el cliente al momento que adquieran el producto o servicio, se enfoca en tres puntos:

- El tipo de relaciones que espera cada uno de los segmentos clientes o del mercado que mantendrá en negocio con ellos.
- Evaluar el tipo de relaciones que tendrá el negocio con los clientes, ya que si el medio es virtual o si es físico variará de gran forma en el costo del producto o servicio.
- ¿Cómo se integran las relaciones con los clientes para que funcionen de forma armoniosa con el modelo de negocio?

### **3. Canales**

Este punto es muy importante, se enfoca en la cuarta “P” de la mercadotecnia; la plaza, aquí se analiza la forma para distribuir el producto, para que pueda llegar al cliente final de forma eficiente, por lo cual se centra en tres puntos principales:

- La forma en que se distribuye actualmente en el mercado y al mismo tiempo se hace la pregunta: ¿cómo se puede cambiar esto, al integrarlo en la rutina diaria de los clientes?
- Analizar la forma en que el segmento de mercado quiere ser alcanzado.
- Identificar que canales de distribución pueden funcionar mejor para el modelo de negocio y al mismo tiempo analizar la forma más adecuada que ayude a hacer eficientes los costos.

### **4. Segmentos de Clientes o del mercado.**

Aquí se analiza el mercado meta al cual el producto está enfocado, es decir, cada uno de los diferentes grupos poblacionales o segmentos de clientes que atiende el producto o servicio. De igual forma en este punto se plantea a la pregunta: ¿Para qué tipo de personas se crea valor con el producto?

## **5. Fuentes de ingreso.**

En esta sección se evalúa el modelo de negocios y la propuesta de innovación en torno a lo que la gente esté dispuesta a pagar por ella. La cuestión es resolver las tres principales interrogantes sobre cómo se obtiene el ingreso, estas interrogantes se describen de la siguiente manera:

- La cantidad de dinero que la gente pagaría por el producto o que actualmente paga por un producto similar, sustituto o que paga con un competidor.
- La forma en que actualmente los clientes pagan por un producto similar al producto propio, así mismo no se debe de olvidar analizar el supuesto en que si los clientes preferirían pagar de una forma diferente de como lo hacen actualmente.
- Analizar la forma que las fuentes de ingreso y formas de pago contribuirán a obtener los márgenes que se pretende obtener para que el negocio tenga el éxito deseado.

## **6. Actividades clave.**

Aquí se definen las partes del proceso o de las actividades para que el producto tenga el éxito deseado, en este paso se debe enlistar todos los puntos clave que no pueden faltar en el negocio, un ejemplo de esto serían: fuentes de ingreso, relaciones con los clientes, canales de distribución claves o características en la propuesta de valor que no le pueden faltar al producto o servicio.

## **7. Recursos clave**

Se trata de encontrar los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros que harán posible que el modelo de negocios sea una verdadera propuesta de alto valor y por consiguiente sea un éxito en el mercado. Surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los recursos que en la ejecución del modelo no pueden faltar?

## **8. Socios comerciales clave**

Trata de reducir todo el riesgo potencial para los procesos de producción, al mismo tiempo tratar de optimizar los recursos del negocio. Se debe de enlistar quiénes serán los socios comerciales, los proveedores y los recursos clave que se deben de obtener de los socios comerciales a fin de que todo el ciclo del negocio funcione correctamente.

## **9. Estructura de costos**

Se debe definir la estrategia que deberá seguir el modelo de negocio para mantener la estructura de costos de la empresa, se debe decidir entre tener una empresa que se enfoque en mantener los costos bajos o en ser un negocio que se enfoque en crear valor a un precio más alto. Es importante que se evalúen los tres puntos siguientes.

- Los recursos clave del negocio que son los más caros y ¿Cómo se pueden reducir?
- Las actividades clave del modelo que son las más costosas.
- Los costos más importantes que van de la mano a la realización del modelo de negocios.

Estos puntos son tomados y desarrollados por Noren, (2013) que plantea el siguiente Modelo de Negocio Canvas para Amazon.com, mostrado en la tabla 28 y desarrollado de la siguiente manera:

### **1. Propuesta de valor.**

La propuesta que se les da a los clientes con el producto o servicio propuesto, se enfoca en el precio siendo el valor que se les da a los clientes, ya que al tener una estructura virtual, sin tiendas físicas, sus costos son menores a los de un minorista con comercio tradicional.

La conveniencia de poder comparar precios en tiempo real vs otros minoristas y el servicio de entrega a domicilio ayuda a resolver el problema del traslado del hogar a las tiendas físicas, al igual que la seguridad en las transacciones por usar la tarjeta de crédito.

### **2. Relaciones con los clientes.**

La relación con los clientes es 100% virtual, al adquirir el producto o servicio es mediante Autoservicio, aquí el cliente busca lo que necesita valida si es el producto que busca y satisface sus expectativas, lo compra mediante servicios automatizados, que lo va guiando a través del proceso de compra hasta convertir esta visita virtual en una compra hecha.

### **3. Canales**

En este punto, la plaza donde se navega y compran los productos, es en las plataformas de Amazon.com y Aplicaciones móviles. La forma en que se distribuye actualmente en el mercado al cliente final de forma eficiente es mediante envío por paquetería, servicio ofrecido por un tercero. Otros minoristas, también participan como un canal de distribución más, ya que los productos ofrecidos que pasan por la plataforma de Amazon.com robustecen su propuesta.

### **4. Segmentos de Clientes o del mercado.**

El mercado meta, donde los productos están enfocados, es el mercado masivo, que son todas las personas con capacidad de conectarse y comprar en línea

### **5. Fuentes de ingreso.**

La cantidad de dinero que la gente pagaría está en función del tipo de producto, su fuente de ingresos está compuesta por las ventas minoristas, los libros electrónicos y contenido, las comisiones por las ventas hechas por otros minoristas en su plataforma y las suscripciones premium mensuales.

### **6. Actividades clave.**

Las partes del proceso o actividades que son claves para que el producto tenga el éxito deseado, son la comercialización, diseño y producción.

### **7. Recursos clave**

Los recursos clave están compuestos por: Físicos: Almacenes, Humanos: Desarrollo Web y de aplicaciones e Intelectuales: Plataforma Kindle, estos harán posible que el modelo de negocios sea una verdadera propuesta de alto valor y por consiguiente sea un éxito en el mercado.

### **8. Socios comerciales clave**

Los socios comerciales clave son los proveedores y fabricantes, red de vendedores y los editores, de esta forma, tanto el minorista como sus socios hacen que el negocio funcione correctamente.

## 9. Estructura de costos

Finalmente su estructura de costos está basada en el enfoque a los costos bajos y economía de escala. En color oscuro se muestran las actividades del ecosistema de Kindle y en color más claro la venta minorista en línea.

Tabla 28: Modelo de negocio Canvas para Amazon.com

Socios Comerciales Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relacion con los clientes	Segmentos de Clientes
Proveedores y fabricantes	Comercialización	Precio	Autoservicio	Mercado masivo
	Diseño y Producción		Servicios automatizados	
Red de vendedores	<b>Recursos Clave</b>	Conveniencia	<b>Canales</b>	
	Físicos: Almacenes		Amazon.com	
Editores	Humanos: Desarrollo Web y de aplicaciones	Conveniencia	Aplicaciones móviles	
	Intelectuales: Plataforma Kindle		Otros minoristas	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuente de Ingresos</b>		
Enfocada a los costos		Ventas minoristas		
Economías de escala		Libros electrónicos y contenido		
		Comisiones por las ventas hechas en su plataforma		
		Suscripciones Premium mensuales		

Venta minorista en línea
Ecosistema Kindle

Fuente: Elaboración propia con base en (Noren, 2013)

El canal de ventas bajo el modelo B2C supera las limitaciones geográficas y gana nuevos clientes, costos de operación más bajos, elimina el tiempo de viaje de los clientes, permanece abierto todo el tiempo, facilita la búsqueda y comparación de productos, proporcionando información abundante en el nicho de mercado en el cual tiene presencia con un enfoque hacia el cliente lo que permite a un negocio ganar la confianza de los consumidores que lo convierte en un nuevo canal de ventas efectivo para la industria minorista facilitando los negocios en Internet (Khurana, Ajeet, 2014; Proyectar Colombia, 2013; AMIPCI, 2014; Rodríguez D. , 2013; Rodríguez K. , 2013).

## **Capítulo 3. Metodología de la Investigación**

Este capítulo describe la metodología utilizada para responder la pregunta de investigación, los objetivos general y específico, posteriormente en la sección 3.8 se describe el procedimiento IMTG de comparación, los procedimientos, técnicas y herramientas que servirán para comparar el desempeño del canal de venta de comercio electrónico con el tradicional.

### **3.1 Planteamiento del problema**

Las empresas de la industria minorista de autoservicios en México tienen dificultades para alcanzar sus objetivos establecidos por sus consejos de administración, impactando directamente en sus utilidades y a su vez en la economía mexicana, por tal motivo el autoservicio necesita identificar una nueva estrategia para el logro de sus objetivos.

### **3.2 Objetivos de estudio**

#### **3.2.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoras en el canal de venta de comercio electrónico, que apoye el crecimiento de la industria minorista de autoservicios, en específico el negocio de Superama.

#### **3.2.2 Objetivos específicos**

1. Identificar las condiciones estructurales y financieras de la industria minorista de autoservicios en México para el periodo 2006 - 2013 en el marco de un decremento en ventas.
2. Determinar las ventajas del modelo B2C del canal de venta de comercio electrónico a partir de la estrategia de crecimiento empresarial en los mercados electrónicos, que apoyen el crecimiento de la industria minorista de autoservicios.
3. Describir los procedimientos, técnicas y herramientas para comparar el desempeño del canal de venta de comercio electrónico con el tradicional.
4. Analizar el desempeño del canal de ventas tradicional y del comercio electrónico a partir del comportamiento de sus indicadores de crecimientos de ventas.
5. Formular un plan de mejoras a partir de un diagnóstico estratégico del canal de venta de comercio electrónico en el negocio de Superama.

### **3.3 Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuáles son las condiciones estructurales y financieras de la industria minorista de autoservicios en México para el periodo 2006 - 2013 en el marco de un decremento en ventas?
2. ¿Cuáles son las ventajas del modelo B2C del canal de venta de comercio electrónico a partir de la estrategia de crecimiento empresarial en los mercados electrónicos, que apoyen el crecimiento de industria minorista de autoservicios?

3. ¿Cómo se puede comparar el desempeño canal de venta de comercio electrónico con el tradicional?
4. ¿Cuál es el desempeño del canal de ventas tradicional y de comercio electrónico a partir del comportamiento de los indicadores de crecimientos de ventas de cada uno?
5. ¿Cuál es el plan de mejoras a partir de un diagnóstico estratégico del canal de venta de comercio electrónico en el negocio de Superama?

### **3.4 Justificación**

La realización de un plan de mejoras para el canal de ventas en mercados electrónicos en la industria minorista de autoservicios brinda a una organización, un plan de acción a seguir para el logro de sus objetivos y lineamientos que se impongan, con ayuda de sus fortalezas, y convirtiendo sus debilidades en fortalezas, siempre aprovechando los recursos disponibles, teniendo cuidado de las amenazas potenciales que en cualquier momento se le presenten. La finalidad de esta investigación es diseñar un plan de mejoras del canal de venta de comercio electrónico, que apoye el crecimiento de la industria minorista de autoservicios, en específico el negocio de Superama. Esta Investigación es necesaria debido a que las empresas de la industria minorista en México tienen dificultades para alcanzar sus objetivos establecidos por sus consejos de administración. Beneficiará principalmente al negocio de Superama en su canal de ventas electrónico porque las propuestas de mejora están enfocadas y dirigidas a ese formato de negocio, la contribución que puede tener la investigación es que cualquier otro negocio con el canal de venta tradicional que tenga características similares a Superama puede usar estas consideraciones propuestas, es conveniente porque propone mejoras al modelo actual de Superama, dado que nuevos competidores con estructuras más robustas y con mayor experiencia en el ámbito de venta mediante comercio electrónico como Amazon están entrando al comercio minorista mexicano ya que vivimos en un mundo globalizado, estas y otras empresas siguen generando nuevas oportunidades de ventas.

### **3.7 Procedimiento de recolección de datos**

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, consiste en obtener los crecimientos de cada uno de los grupos, para la recolección de datos se tomó de la documentación publicada en Internet; en los sitios web de cada empresa que dan información a sus accionistas, en los sitios web de la ANTAD y la AMIPCI y para el PIB en la BMV. Los grupos de prueba y control se establecen comparando a las empresas y su sector al que pertenecen, para efectos de comparación de crecimiento, en esta investigación se toma la alternativa 1 de la tabla 26; “Crecimiento de las ventas, al menos en la misma cuantía que el sector, para mantener la posición competitiva” (Ansoff, 1976).

El comparativo de los grupos prueba y control se establecen en 3 niveles y son mostrados en la tabla 29, están organizados y descritos de la siguiente manera:



**1° nivel – Se comparan las principales cadenas vs el sector al que pertenecen, ANTAD Supermercados % crecimiento U. iguales.**

- 1°. grupo Prueba vs 1° Grupo control - El 1°. grupo prueba está conformado por WALMEX\*\* % Crecimiento U. iguales vs el grupo control del sector al que pertenece que en este caso es el de autoservicios denominado ANTAD Supermercados % crecimiento U. iguales.
- 2°. grupo Prueba vs 1°. Grupo control - El 2°. grupo prueba está conformado por COMERCI % Crecimiento U. iguales vs el grupo control del sector al que pertenece que en este caso es el de autoservicios denominado ANTAD Supermercados % crecimiento U. iguales.
- 3°. grupo Prueba vs 1°. Grupo control - El 3°. grupo prueba está conformado por SORIANA % Crecimiento U. iguales vs el grupo control del sector al que pertenece que en este caso es el de autoservicios denominado ANTAD Supermercados % crecimiento U. iguales.
- 4°. grupo Prueba vs 1°. Grupo control - El 4°. grupo prueba está conformado por CHEDRAUI % Crecimiento U. iguales vs el grupo control del sector al que pertenece que en este caso es el de autoservicios denominado ANTAD Supermercados % crecimiento U. iguales.

**2° nivel - Se comparan los grupos pertenecientes a la ANTAD vs el sector al que pertenecen, TOTAL ANTAD % crecimiento U. iguales.**

- 5°. grupo Prueba vs 2°. Grupo control - El 5°. grupo prueba está conformado por ANTAD Supermercados % Crecimiento U. iguales vs el grupo control del sector al que pertenece que en este caso es el de TOTAL ANTAD % crecimiento U. iguales.
- 6°. grupo Prueba vs 2°. Grupo control - El 6°. grupo prueba está conformado por ANTAD Ropa y Calzado % Crecimiento U. iguales vs el grupo control del sector al que pertenece que en este caso es el de TOTAL ANTAD % crecimiento U. iguales.
- 7°. grupo Prueba vs 2°. Grupo control - El 7°. grupo prueba está conformado por ANTAD Mercancías Generales % Crecimiento U. iguales vs el grupo control del sector al que pertenece que en este caso es el de TOTAL ANTAD % crecimiento U. iguales.

**3° nivel - Se comparan el desempeño de las Asociaciones que representan el comercio tradicional y al comercio electrónico ANTAD & AMIPCI vs el sector al que pertenecen, PIB México (Crecimiento anual, %).**

- 8°. grupo Prueba vs 3°. Grupo control - El 8°. grupo prueba está conformado por TOTAL ANTAD % crecimiento U. iguales vs el grupo control del sector al que pertenece que en este caso es el PIB México (Crecimiento anual, %).
- 9°. grupo Prueba vs 3°. Grupo control - El 9°. grupo prueba está conformado por AMIPCI Venta de comercio Electrónico en México % Crecimiento vs el grupo control del sector al que pertenece que en este caso es el PIB México (Crecimiento anual, %).

Cada uno de grupos prueba y control se graficará en los 3 niveles con el objetivo de comparar sus crecimientos y tendencias para ver cual da mejores resultados.

### **3.5 Supuesto teórico**

El canal de ventas bajo el modelo B2C supera las limitaciones geográficas y gana nuevos clientes, costos de operación más bajos, elimina el tiempo de viaje de los clientes, permanece abierto todo el tiempo, facilita la búsqueda y comparación de productos, proporcionando información abundante en el nicho de mercado en el cual tiene presencia con un enfoque hacia el cliente lo que permite a un negocio ganar la confianza de los consumidores lo que lo convierte en un nuevo canal de ventas efectivo para la industria minorista facilitando los negocios en Internet (Khurana, Ajeet, 2014; Proyectar Colombia, 2013; AMIPCI, 2014; Rodríguez D. , 2013; Rodríguez K. , 2013).

### **3.6 Metodología**

Esta es una investigación cuantitativa descriptiva, ya que “busca especificar las propiedades, características y los perfiles de los grupos que se van a someter a un análisis” (Henández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) al integrar los datos cuantitativos como lo son las ventas en valor, sus crecimientos y tendencias en el marco de las estrategias de negocio y como sus líderes tienen diferentes ideas y conocimientos de cómo llevar un negocio de comercio electrónico a ser exitoso. El análisis comparativo, podrá examinar dos grupos con aspectos similares para encontrar semejanzas y diferencias.

Los grupos de prueba y control se establecen comparando a las empresas y su sector al que pertenecen en 3 niveles:

- 1° nivel – Se comparan las principales cadenas vs el sector al que pertenecen, ANTAD Supermercados % crecimiento U. iguales.
- 2° nivel - Se comparan los grupos pertenecientes a la ANTAD vs el sector al que pertenecen, TOTAL ANTAD % crecimiento U. iguales.
- 3° nivel - Se compara el desempeño de las Asociaciones que representan el comercio tradicional y el comercio electrónico ANTAD & AMIPCI vs el sector al que pertenecen, PIB México (Crecimiento anual, %).

En cada uno de los grupos prueba y control se graficará en los 3 niveles con el objetivo de comparar sus crecimientos y tendencias para ver cuál da mejores resultados.

Se usará la técnica de análisis documental que consiste en la consulta de fuentes escritas como libros, informes y periódicos, e información cuantitativa como lo son las ventas en valor, sus crecimientos y tendencias.

#### **3.6.1 Sujeto de la Investigación**

Se hace la propuesta en torno al negocio de Superama, el cual tiene su modelo de comercio tradicional y su modelo de comercio electrónico siendo un actor representativo de la industria minorista de autoservicio en México. La investigación se realizó en la industria minorista de autoservicios en México, proponiendo mejoras al modelo de Superama respecto a su comercio electrónico. Esta es una investigación de actualidad, la cual se sitúa en la primera mitad del siglo XXI, aunque para fines de la determinación de los antecedentes, se considerará información histórica del periodo 2006 – 2013, el cual permite analizar e interpretar los crecimientos en ventas del comercio electrónico con el tradicional

para identificar cual tiene mejor desempeño y concluir si vender mediante el comercio electrónico se convierte en una estrategia potencial para mejorar el crecimiento de las empresas en la industria minorista de autoservicios. Para que la presente investigación, determine, si el comportamiento de crecimiento de las ventas del comercio electrónico sea considerada una estrategia potencial para mejorar el crecimiento de las empresas en la industria minorista de autoservicios, es necesario identificar una base metodológica probada por alguna empresa de la industria minorista para comparar el desempeño del comercio electrónico con el tradicional, considerando las limitaciones:

- Las empresas no publican sus estrategias al innovar en su forma de comerciar.
- La información en México es más escasa respecto a Estados Unidos.
- Los años de comparación se limitan por los tiempos de aparición de la AMIPCI.
- La investigación se limita a la documentación publicada en Internet y la investigación de campo se dificulta debido a los trámites oficiales para el acceso de la información.

### **3.8 Procedimiento del análisis de datos.**

En esta sección se escogió una metodología ya probada por alguna empresa del sector minorista, proponiendo una modificación a la misma, esta adecuación se ajusta a la información obtenida y a las necesidades de esta investigación, se usó Excel para el análisis e interpretación de datos: Crecimientos y tendencias Generalmente se subcontratan a empresas especialistas en estudios de mercado, un ejemplo es Nielsen o también las empresas hacen sus propios estudios y tienen sus propias metodologías como lo es Kraft Foods. “Nielsen ofrece un conjunto único de herramientas que analizan las tendencias de negocio claves a nivel producto, categoría o mercado, utilizando la información scanning de las ventas de los canales, junto con la información causal recolectada semanalmente de miles de puntos de venta. Nielsen tiene la capacidad de proporcionar un entendimiento local y global sobre el comportamiento del consumidor y las ventas de producto de numerosas categorías en más de 100 países. La poderosa combinación de datos y conocimiento profundo de Nielsen proveen a los clientes información accionable para la planeación e implementación de estrategias de negocio” (The Nielsen Company, 2014).

Esta información le permite identificar el “por qué”, así como el “qué” hay detrás de los cambios de las ventas de un producto, para así definir las estrategias de mercadotecnia y ventas. Nielsen al ser una empresa de estudios de mercado, no explica el paso a paso de la metodología que utiliza ya que ellos cobran por esos estudios y las empresas toman decisiones en base a sus recomendaciones, al no conocer el paso a paso de sus metodologías esta opción queda descartada para este estudio.

Por tal motivo se considera el procedimiento IMTG (*In Market Testing for Growth*) que la empresa Kraft Foods utiliza, presentada por Dawn M. (2009) directora de Estrategia y Comportamientos del Consumidor en Kraft Foods que se describe a continuación;

IMTG es un medio para determinar el impacto de un cambio de una variable mediante la introducción de una nueva condición (marketing, mercadeo, cobertura) en una prueba y después se comparan las ventas comparándolo con un control a continuación descrita.

- Proporciona una guía basada en pruebas que ayudan a mejorar la implementación en tiendas.
- Conduce la evaluación de los programas que si se implementan en base a los resultados obtenidos potencialmente podría producir ventas incrementales.
- Le ahorra a la compañía dinero en cuestión de inversión al identificar programas de bajo desempeño.
- Mide el impacto antes de invertir recursos.
- Identifica maneras para mejorar el desempeño.
- Comprende el verdadero impacto incremental de la prueba, si es incremento o decremento.

• Usa información cuantitativa

Se usa para entender el impacto de:

- Lanzamientos de nuevos artículos
- Campañas de mercadotecnia en las tiendas
- Cambios en el producto o empaques
- Cambio en el mercadeo de los pasillos o modulares”

En la figura 22 se enlistan los nueve pasos que esta metodología propone:

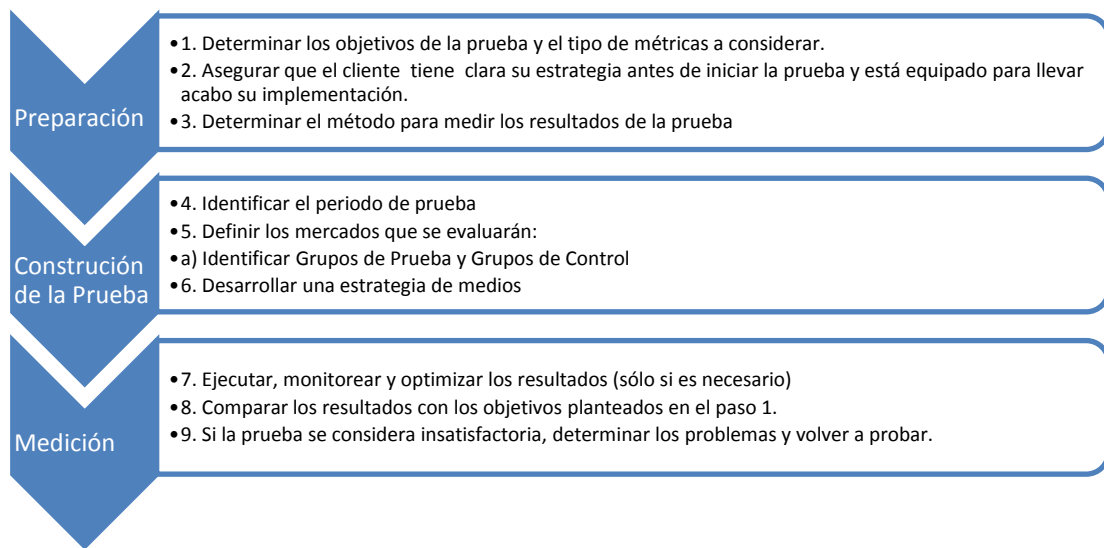


Figura 22. Los 9 pasos del procedimiento IMTG (*In Market Testing for Growth*)

Fuente: Elaboración propia con base en (Dawn M., 2009)

El procedimiento IMTG (*In Market Testing for Growth*) que Kraft Foods utiliza no se adecua completamente a las necesidades del presente estudio por tal motivo se propone un ajuste en el paso 6. Desarrollar una estrategia de medios no aplica a esta investigación, por tal motivo se propone modificar el paso 6 por desarrollar una estrategia para la obtención de resúmenes ejecutivos y gráficas como se muestra en la figura 23.

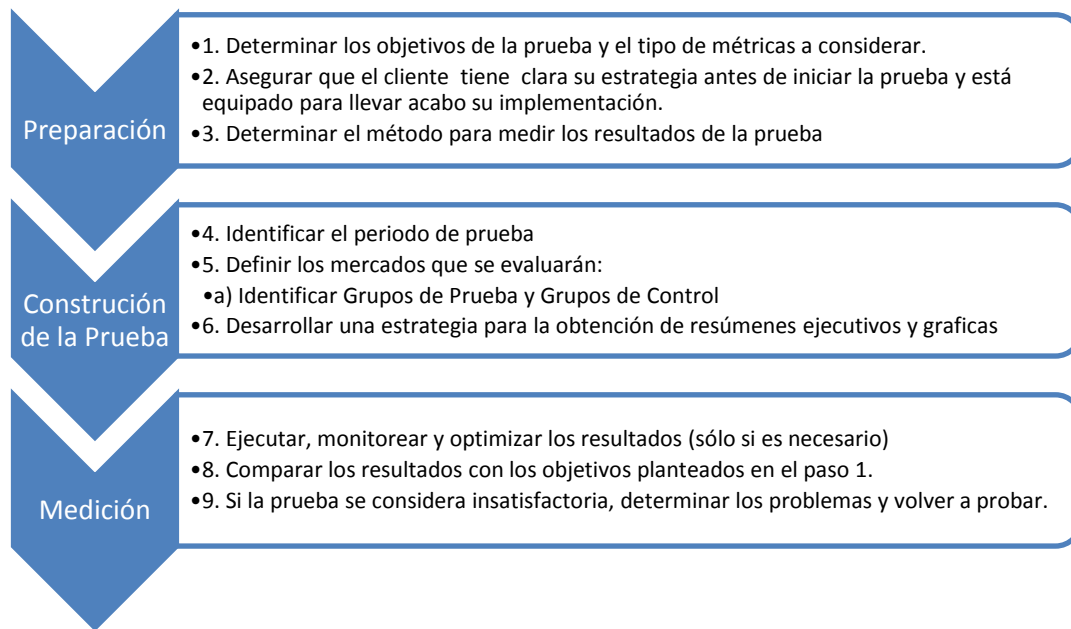


Figura 23. Los 9 pasos del procedimiento IMTG (*In Market Testing for Growth*) ajustando el paso 6  
Fuente: Elaboración propia con base en (Dawn M., 2009)

Adicionalmente se propone usar la herramienta SMTM (*Store Match Tool Measurement*) que la complementa para el paso 3; Determinar el método para medir los resultados de la prueba así como el análisis de resultados; se usa para medir las propuestas mediante una muestra, analizando y validando sus resultados antes de la implementación y ejecución en las tiendas de autoservicios, las empresas que la utilizan son Procter & Gamble, Walmart Stores (Walmart Customer Insights) y Nielsen.

### **3.8.1 Descripción de la herramienta SMTM (Store Match Tool Measurement) para el análisis de la información.**

En esta sección se describe la herramienta SMTM a utilizar en el paso 3 y posteriormente se propone una modificación debido a que la información que usa esta herramienta es Retail Link y se considera de carácter confidencial, por tal motivo la información es recabada de la industria minorista en México y cuyos datos obtenidos fueron de acceso público (internet) de grupos pertenecientes a ANTAD y AMIPCI para identificar aquellos que se encontraron vinculados con el comercio tradicional y con el comercio electrónico. La herramienta SMTM (*Store Match Tool Measurement*) que la empresa Procter & Gamble (2012) utiliza se describe a continuación.

The Store Match Tool Measurement es un estándar de la industria utilizado para identificar si los cambios en las ventas son debido a una prueba / ejecución o son movimientos normales del negocio. Como se observa el proceso en la figura 24, se realiza una prueba / ejecución físicamente en el mercado, utiliza 52 semanas de información a nivel tienda de Retail Link, encuentra tiendas test contra tiendas control, encontrando tiendas que tienen tendencias y volúmenes similares.

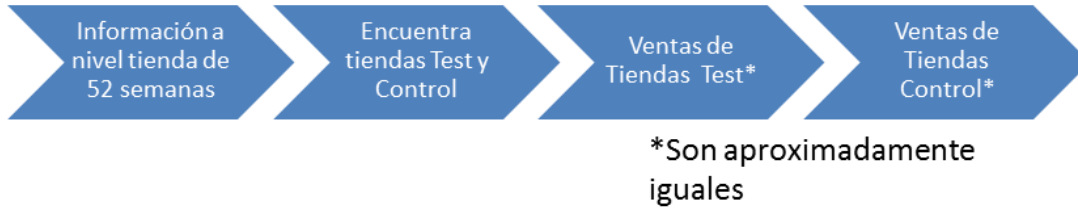


Figura 24. Pceso del uso de la herramienta SMTM (*Store Match Tool Measurement*)  
 Fuente: Elaboración propia con base en (Procter & Gamble. Consumer & Market Knowledge, 2012)

**Características:**

- Usa como base de datos a Retail Link
- La información con más detalle se saca a nivel artículo (mismos artículos) / tienda (tiendas test vs tiendas control) / semana (104 semanas Walmart lunes - domingo)
- Usa un periodo de información de 2 años
- Se identifica la fecha de comienzo de la implementación / prueba
- Se toman en cuenta los pesos y las piezas vendidas.
- Considera el ciclo de venta del producto

Para el análisis de la tendencia de ventas en la figura 25 se explican las siguientes posibles conclusiones de la prueba:

Los cambios hechos y sus mediciones, generalmente son para mejorar o vender más, si la tendencia en ventas es a la alza, e inmediatamente después de la prueba cae drásticamente, entonces se concluye que no funcionó dado que las ventas cayeron, si existen dudas sobre la implementación correcta de la prueba se recomienda hacer un análisis más profundo para determinar el fracaso de la prueba, hay que considerar que existe cierta fluctuación normal en las ventas reportadas entre un período y otro, puede subir, como puede bajar es un comportamiento normal, también hay que tener en cuenta que existe cierta estacionalidad o eventos importantes, como la venta de televisiones en un mundial de futbol. Si la prueba después de la implementación tiene una tendencia a la alza y es constante esa tendencia, entonces se concluye que fue exitosa.

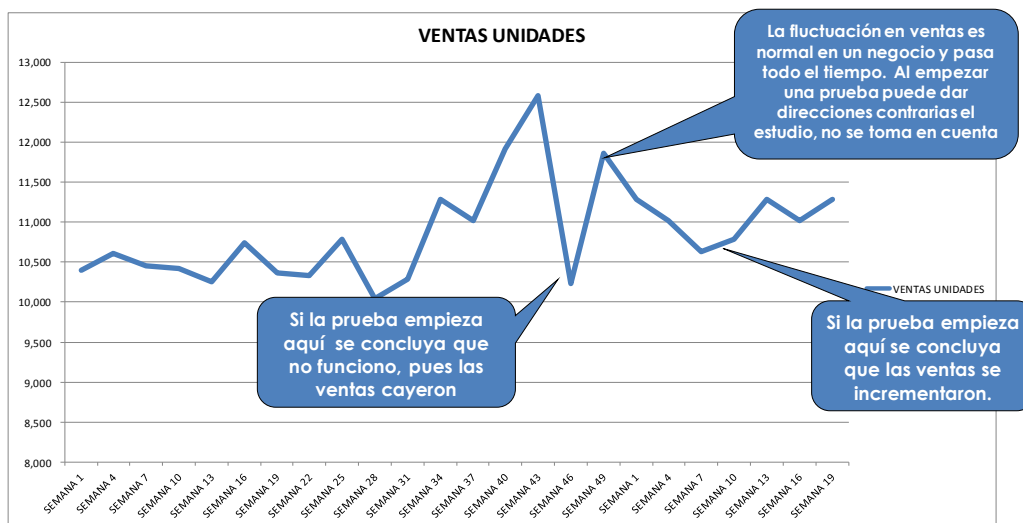


Figura 25. Explicación del SMTM para el análisis de la tendencia de ventas  
 Fuente: Elaboración propia con base en (Procter & Gamble. Consumer & Market Knowledge, 2012)

Para el análisis del incremento contra el año pasado se compara contra las mismas tiendas, en los mismos períodos del año actual y el año anterior. En la figura 26 se explican las características de la prueba:

Antes de iniciar la prueba, no se toma en cuenta esas tendencias ya que se deben a otros factores, siempre con unidades iguales, es decir, las ventas de las tiendas de autoservicio que operaron a lo largo de ambos períodos financieros son comparados, generalmente, es del año vigente vs el año anterior. Si una tienda de autoservicio no ha superado durante el periodo completo de 13 meses previo a la fecha de cierre de un periodo relevante, se excluyen sus ventas del cálculo de ventas en las mismas tiendas.

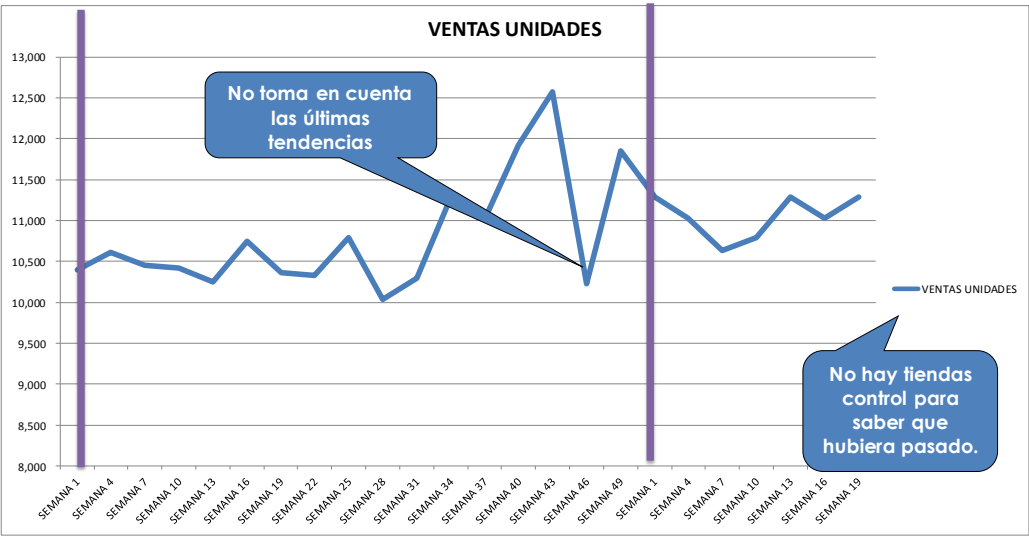


Figura 26. Explicación del SMTM para el análisis de la tendencia de crecimiento vs año pasado  
Fuente: Elaboración propia con base en (Procter & Gamble. Consumer & Market Knowledge, 2012)

Para comparar tiendas test vs tiendas control, las tiendas control no pueden usar el total de las tiendas y las razones se explican en la figura 27.

El total de las tiendas representa un promedio que muchas veces no es lo mejor para comparar contra una tienda, al juntar más tiendas se suaviza la variación y resulta más difícil concluir contra la tiendas la cual se está comparando. Es por tal motivo que en primera instancia se procede a comparar la primera cadena de autoservicios vs el sector al que pertenece, la segunda cadena de autoservicios vs el sector al que pertenece y así sucesivamente, para que posteriormente cuando se compare el total de tiendas de supermercados se pueda comparar contra el sector de la ANTAD.

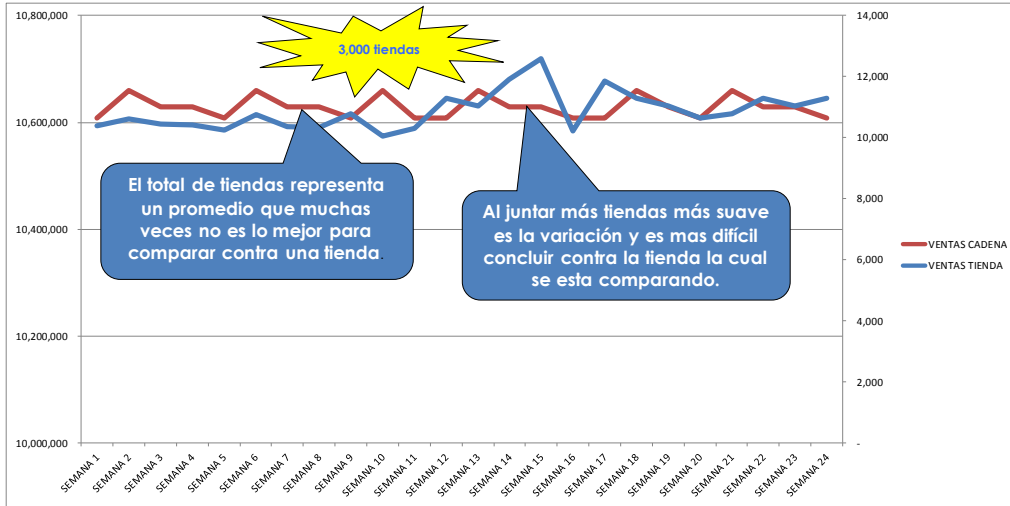


Figura 27. Explicación del SMTM para el balance total de tiendas como control  
 Fuente: Elaboración propia con base en (Procter & Gamble. Consumer & Market Knowledge, 2012)

Para concluir si la prueba fue exitosa o no, se comparan las tendencias de las tiendas control y las tiendas prueba antes y después de la implementación como se observa en la figura 28. Existe una similitud de movimiento en la base antes de empezar la prueba y cuando se implementa la prueba, debería de existir una separación de las tiendas al comenzar la prueba, como esta investigación cuenta solamente con información del periodo 2006 – 2013, no se tienen datos anteriores cuando se vendieron productos por primera vez en el mercado de comercio electrónico, pero si se pueden comparar los comportamientos de ambos canales de venta, y de esa manera se puede concluir cual tiene mejor desempeño.

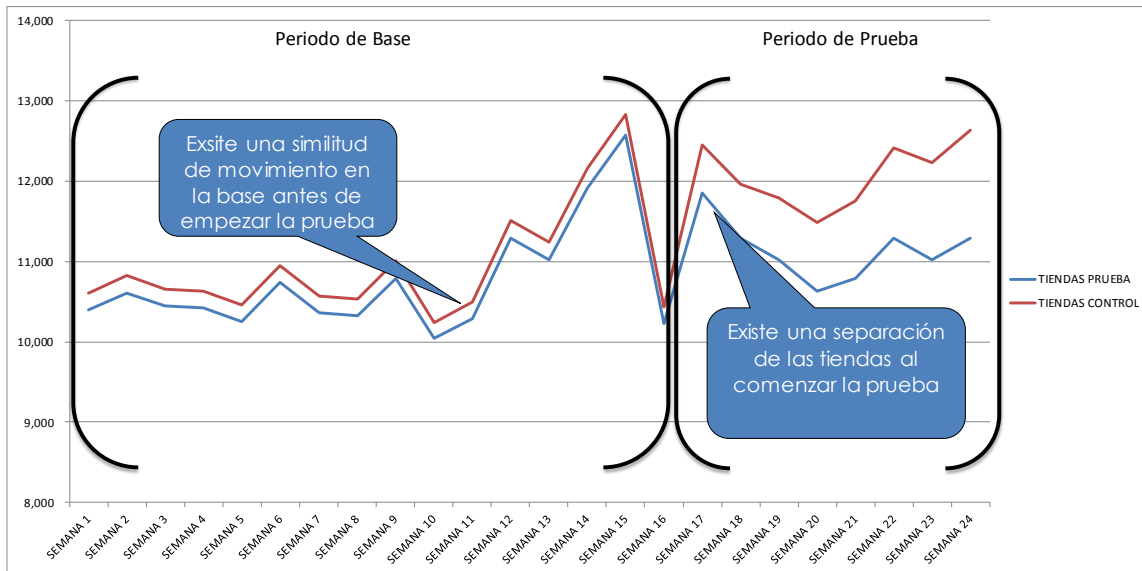


Figura 28. Store Match Tool – Prueba exitosa  
 Fuente: Elaboración propia con base en (Procter & Gamble. Consumer & Market Knowledge, 2012)



Se considera el ciclo de compra de los productos o categorías para determinar si realmente funcionó dicha implementación con crecimientos sostenibles o incrementales a través del tiempo como se explica en la figura 29.

Como anteriormente se menciona, no se tienen datos anteriores de cuando se vendieron productos por primera vez en el mercado de comercio electrónico, pero los datos del periodo 2006 – 2013 ya se encuentra en el ciclo de compra 3, donde los crecimientos en ventas se mantienen constantes y pueden ser comparables.

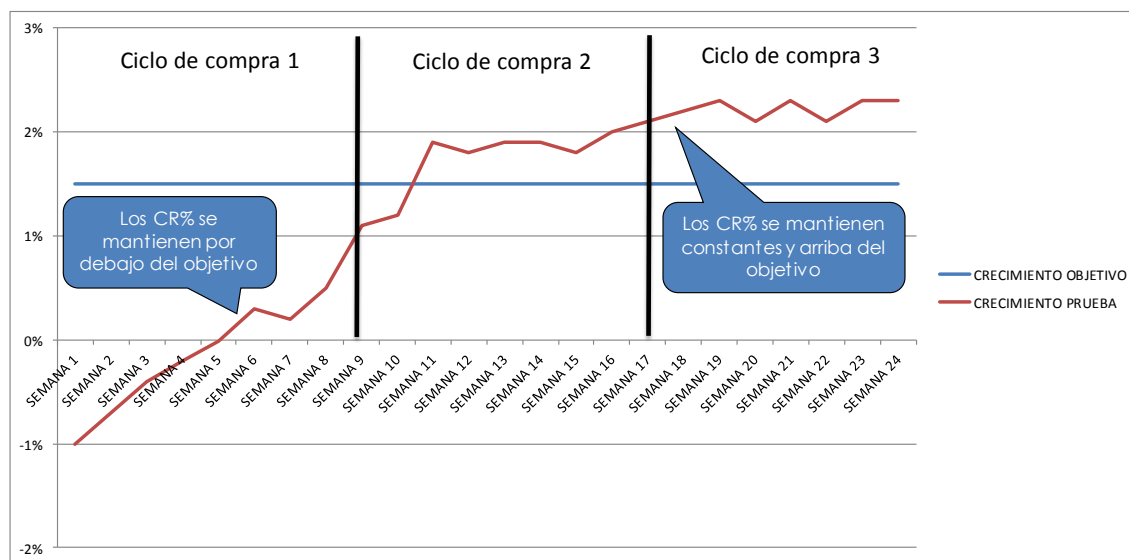


Figura 29. Ciclo de compra de los productos o categorías

Fuente: Elaboración propia con base en (Procter & Gamble. Consumer & Market Knowledge, 2012)

Las figuras anteriores pretenden describir de manera gráfica como es que se analizarán los datos del capítulo 4. Análisis de crecimiento del canal de ventas tradicional y del comercio electrónico. La herramienta antes mencionada cumple funciones muy específicas, sin embargo no es una herramienta que se pueda seguir al pie de la letra por la información con que se cuenta, ya que requiere de características muy definidas, por tal motivo se propone una adecuación a dicha herramienta en las características de la misma:

- En lugar de tomar tendencias de 52 semanas, se toman tendencias anuales de los últimos 6 años.
- En lugar de usar como base de datos a Retail Link, se usan los datos obtenidos de acceso público (internet) de grupos pertenecientes a ANTAD y AMIPCI.
- En lugar de usar información a nivel artículo / tienda / semana se saca a nivel compañía / ANTAD Y AMIPCI /año.
- En lugar de usar un periodo de información de 2 años se usan 6 años
- En lugar de identificar la fecha de comienzo de la implementación / prueba se usa el año en que se empieza a tener información del comercio electrónico.
- En lugar de tomar en cuenta los pesos y las piezas vendidas, se consideran los pesos vendidos para posteriormente calcular crecimientos.
- En lugar de considerar el ciclo de venta/compra del producto, se asume que como son empresas que tienen más de 10 años en el mercado, son empresas maduras que tienen crecimientos constantes.

Los principales riesgos de esta adecuación en la herramienta afectan en el nivel de detalle, los cuales limitan otro tipo de análisis como el de las temporalidades:

- No se podrá analizar el desempeño semanal
- Con la información a nivel compañía, ANTAD y AMIPCI, año, se suavizan los picos y valles

La herramienta modificada propuesta en la presente investigación fue hecha con la finalidad de que fuera simple, ágil y que se adecue a la información recabada, además esta metodología con la adecuación propuesta sustenta su existencia en la experiencia propia al conocer cómo funciona el sistema Retail Link asegurando que no existe sesgo alguno al tomar crecimientos anuales.

### **3.8.2 Uso de los 9 pasos propuestos por Dawn.**

En esta sección se aplica la metodología propuesta por Dawn con la adecuación ajustada a la información recabada en el periodo 2006 - 2013 mostrada en la figura 23, cuyos datos obtenidos fueron de grupos pertenecientes a ANTAD y AMIPCI.

Paso 1. Determinar los objetivos de la prueba y el tipo de métricas a considerar.

Objetivo:

Determinar si las ventas del comercio tradicional de las tiendas minoristas de autoservicio ANTAD se desempeñan mejor que las ventas del comercio electrónico AMIPCI, por tal motivo es importante conocer si las empresas de autoservicio que se dedican al comercio minorista podrán encontrar un potencial en el comercio electrónico como una estrategia de crecimiento en ventas y como consecuencia las utilidades, lo que incide en una mayor captación de clientes siendo un modelo sostenible para la empresa.

Métricas:

- Ventas en pesos traducidas en crecimiento para la correcta comparación de los datos obtenidos contra los mismos 6 períodos.

Paso 2. Asegurar que el cliente tenga clara su estrategia antes de iniciar la prueba y esté equipado para llevar a cabo su implementación. En este caso el cliente es la industria minorista de Autoservicios en México y su estrategia es: el comercio electrónico y su crecimiento en ventas de la industria minorista de Autoservicios en México. El uso del software que se utilizará en la modelación de datos es Excel.

Paso 3. Determinar el método para medir los resultados de la prueba

El análisis de las ventas en pesos traducidas en crecimiento para la correcta comparación de los datos obtenidos contra los mismos seis períodos, haciendo uso de la herramienta de SMTM (Store Match Tool Measurement) el cual ya se explicó en el apartado anterior.

Paso 4. Identificar el período de prueba

El período a analizar es del 2006 al 2013 debido a que son años concluidos en los cuales ya se reportaron cifras oficiales.

Paso 5. Definir los mercados que se evaluarán: a) Identificar Grupos de Prueba y Grupos de Control

Los grupos de Prueba y Control son los mostrados en la tabla 29:

Tabla 29: Grupos Prueba y Grupos Control a comparar

GRUPOS PRUEBA		GRUPOS CONTROL	
WALMEX** % Crecimiento U. Iguales		ANTAD Supermercados % Crecimiento U. Iguales	
COMERCI % Crecimiento U. Iguales			
SORIANA % Crecimiento U. Iguales			
CHEDRAHUI % Crecimiento U. Iguales			
ANTAD Supermercados % Crecimiento U. Iguales		Total ANTAD % Crecimiento U. Iguales	
ANTAD Ropa y Calzado % Crecimiento U. Iguales			
ANTAD Mercancías Generales % Crecimiento U. Iguales			
Total ANTAD % Crecimiento U. Iguales		PIB México (Crecimiento anual, %)	
AMIPCI Venta de Comercio Electrónico en México % Crecimiento			

Fuente: Elaboración propia

Paso 6. Desarrollar una estrategia para la obtención de resúmenes ejecutivos y gráficas  
La estrategia que se seguirá es la siguiente:

- 1) Con los datos reportados por los cuatro principales autoservicios, la ANTAD y la AMIPCI se construyen las bases de datos y gráficas a analizar cómo se presentan en la figuras 30 y 31.

CRECIMIENTOS AUTOSERVICIOS, ANTAD, AMIPCI, MÉXICO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
WALMEX** % Crecimiento U. Iguales								
COMERCI % Crecimiento U. Iguales								
SORIANA % Crecimiento U. Iguales								
CHEDRAHUI % Crecimiento U. Iguales								
Total ANTAD % Crecimiento U. Iguales								
ANTAD Supermercados % Crecimiento U. Iguales								
ANTAD Ropa y Calzado % Crecimiento U. Iguales								
ANTAD Mercancías Generales % Crecimiento U. Iguales								
AMIPCI Venta de Comercio Electrónico en México % Crecimiento								
AMIPCI Usuarios de Internet en México % Crecimiento								
PIB México (Crecimiento anual, %)								

Figura 30. Ejemplo de tabla, crecimientos de autoservicios, ANTAD, AMIPCI y PIB de México

Fuente: Elaboración propia

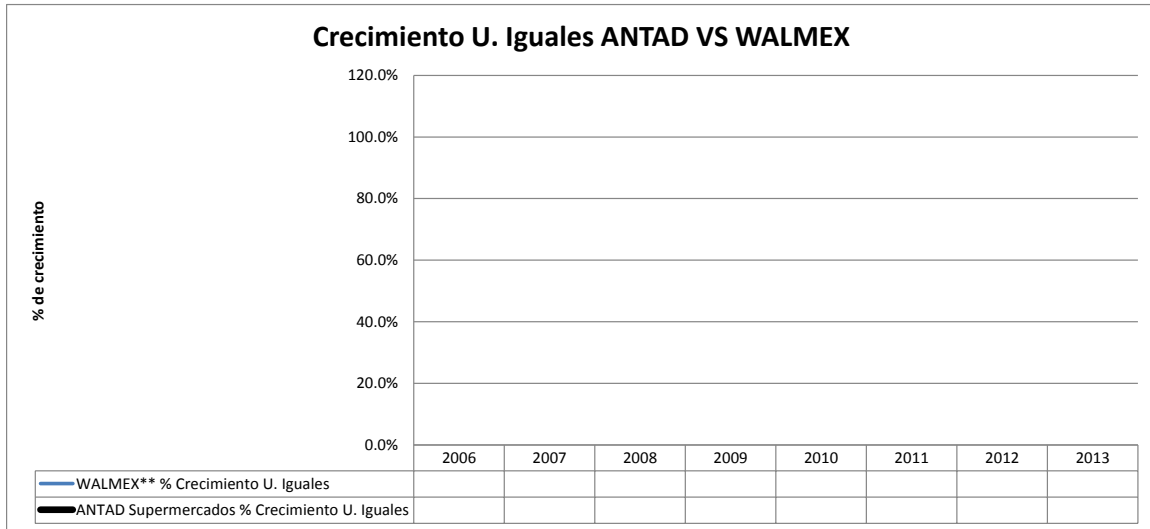


Figura 31. Ejemplo de gráfica, comparacion de Grupo Prueba y Grupo Control  
Fuente: Elaboración propia

- 2) De los grupos de Prueba y Control mostrados en la tabla 29 se procede a compararlos para poder determinar que rubro tiene mejor desempeño y va de lo particular a lo general debido a la naturaleza de la información obtenida.

Paso 7. Ejecutar, monitorear y optimizar los resultados (sólo si es necesario)

La ejecución, son los crecimientos reportados por los Grupos Prueba y Grupos Control, el monitoreo se obtiene a partir de la base de datos obtenida de las diferentes fuentes de los 6 años a analizar. No es necesario optimizar los resultados dado que se va a analizar el histórico del crecimiento de ventas.

Paso 8. Comparar los resultados con los objetivos planteados en el paso uno.

Los resultados obtenidos se mostrarán en el Capítulo 4; Análisis e interpretación de los resultados, donde se determinará si las ventas del comercio tradicional de las tiendas minoristas de autoservicio ANTAD se desempeñan mejor que las ventas del comercio electrónico AMIPCI, por tal motivo es importante conocer si las empresas de autoservicio que se dedican al comercio minorista podrán encontrar un potencial en el comercio electrónico como una estrategia de crecimiento en ventas y como consecuencia las utilidades, lo que incide en una mayor captación de clientes siendo un modelo sostenible para la empresa de autoservicio.

Paso 9. Si la prueba se considera insatisfactoria, determinar los problemas y volver a probar. La conclusión de la prueba se mostrará en el apartado; conclusiones y recomendaciones. La metodología y la herramienta utilizada, junto con las adecuaciones propuestas se ajustan a la información obtenida, ya que sirve para analizar el comportamiento de los Grupos Prueba y los Grupos Control, mostrados en la tabla 29, que sirven para poder determinar qué tipo de comercio se desempeña mejor, si el comercio tradicional o el comercio electrónico. El procedimiento IMTG (In Market Testing for Growth), presentada por Dawn, junto con la adecuación ajustada a la información recabada del período 2006 - 2013 se complementa con la herramienta SMTM (Store Match Tool

Measurement) que mide los resultados de la prueba ,así como el análisis de resultados son suficientes para comparar y analizar el comportamiento de los crecimientos de las ventas del comercio de autoservicios y el comercio electrónico presentados en el capítulo 4.

En este capítulo se describió el método de investigación utilizado para dar solución a las preguntas de investigación planteadas, los objetivos general y específicos, la justificación de la importancia de la investigación, los procedimientos de recolección y análisis de datos y finalmente el procedimiento IMTG de comparación, que servirá para el análisis y obtención de datos concluyentes para determinar cuál de los canales de venta tiene mejor desempeño.

## **Capítulo 4. Análisis de crecimiento del canal de ventas tradicional y del comercio electrónico.**

Al analizar la tendencia del mercado mexicano, a finales de 2013 se calcula un volumen de ventas las empresas integrantes de la ANTAD a unidades totales por 1,128 mil millones de pesos, el cual autoservicio con un volumen de ventas por 690 mil millones de pesos lo que equivale al 61.2% y al término de 2014 se calcula un volumen de ventas a unidades totales de la ANTAD por 1,184 mil millones de pesos, el cual autoservicio con un volumen de ventas por 711 mil millones de pesos lo que equivale al 60%, una reducción en el consumo de autoservicio de 1.2 puntos porcentuales de la venta total de la ANTAD en tanto que para 2015 se pronostica la venta de 1,361 mil millones de pesos, donde el autoservicio por 805 mil millones de pesos lo que equivale al 59%.

Es importante señalar que este comportamiento del consumidor es similar en toda América Latina, lo que significa una oportunidad de negocio. Las tendencias vistas por el portal Mercado Libre y por Walmart durante este año los mexicanos experimentarán mejoras en el comercio en línea: un mayor acercamiento entre tiendas y clientes, mayor variedad de productos y mejores experiencias de compra. Otro dato significativo, se deriva de las condiciones estructurales y financieras existentes de la industria minorista de autoservicios en México del período 2006 - 2013 es el decremento generalizado en el canal de ventas tradicional, lo que abre la oportunidad de mercado el canal de ventas de comercio electrónico.

En este sentido, las empresas de la industria minorista de autoservicios en México tienen dificultades para alcanzar sus objetivos establecidos por sus consejos de administración, impactando directamente en sus utilidades y a su vez en la economía mexicana, por tal motivo el autoservicio necesita identificar una nueva estrategia para el logro de sus objetivos en particular el caso de Superama. De la problemática descrita, se deriva como pregunta de investigación cuáles son las mejoras al canal de venta de comercio electrónico que apoyen su crecimiento. De esta pregunta se deriva la siguiente pregunta específica; ¿Cuál es el desempeño del canal de ventas tradicional y de comercio electrónico a partir del comportamiento de los indicadores de crecimientos de ventas de cada uno?

Con la finalidad de diseñar un plan de mejoras en el canal de venta de comercio electrónico, que apoye el crecimiento de la industria minorista de autoservicios, en específico el negocio de Superama. Es fundamental realizar el análisis de desempeño del canal de ventas tradicional y del comercio electrónico a partir del comportamiento de sus indicadores de crecimientos de ventas a fin de confeccionar un plan de mejoras a partir de un diagnóstico estratégico del canal de venta de comercio electrónico en el negocio de Superama. Es así que el propósito del capítulo es analizar el desempeño del canal de ventas tradicional y de comercio electrónico a partir del comportamiento de los indicadores de crecimientos de ventas de cada uno, que servirá para determinar cuál de los canales de venta tiene mejor desempeño.

Bajo este argumento, se estableció la estructura del capítulo en tres análisis comparativos. En el primer análisis se comparan las tendencias de crecimientos en valor de los Grupos

Prueba que son los cuatro principales autoservicios vs Grupos Control que es la ANTAD supermercados que servirá para determinar si muestran un comportamiento similar con tendencia a la baja o tienen un comportamiento diferente al del mercado de autoservicios. Mientras que en el segundo análisis se comparan las tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba que son la ANTAD supermercados, ANTAD ropa y calzado y ANTAD mercancías vs Grupo Control que es Total ANTAD que servirá para determinar si muestran un comportamiento similar con tendencia a la baja o tienen un comportamiento diferente al de Total ANTAD y finalmente en el tercer análisis se comparan las tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba que son Total ANTAD que es el principal representante del canal de venta tradicional & Total AMIPCI que es el representante del canal de venta de comercio electrónico vs el Grupo Control que es el PIB de México, que servirá para determinar si muestran un comportamiento similar con tendencia a la baja o tienen un comportamiento diferente al del Producto Interno Bruto.

Considerando las últimas tendencias del comercio electrónico, donde México como país emergente en cuanto al comercio electrónico se refiere, ha tenido muy buen desempeño y se ha convertido en un foco de atención para los analistas, ya que en el Ranking Global de Desarrollo del Retail (GRDI), de la consultora internacional A.T. Kearney, recuperó siete posiciones con respecto al 2012 ubicándose en el lugar 21, “México, en el lugar 21, recuperó siete escaños respecto al estudio 2012 de la consultora con más de 80 años de experiencia, gracias a un renovado optimismo sobre la economía y el ambiente político. El gasto per cápita de los consumidores creció 5.3% en relación al año pasado, de acuerdo con A.T. Kearney. El retail se ha concentrado en las grandes ciudades del país, mientras que otras de tamaño mediano, con más de 400,000 habitantes, ofrecen una oportunidad de crecimiento para el sector. De acuerdo con la consultora, la industria del retail en México facturó 211,000 millones de dólares en el 2012. El comercio electrónico está concentrado en las marcas tradicionales y destaca la expansión de las tiendas Oxxo, Wal-Mart (con su modelo Bodega Aurrera), Soriana y Chedraui, que según A.T. Kearney concentran 60% del mercado del retail moderno” (El Economista, 2013).

Una de las causas de dicho crecimiento es debido al incremento de dispositivos móviles conectados (teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras) y crecerán de forma considerable, siendo esta una nueva fuente para hacer negocios; “Al cierre de 2014, en México habrá 37 millones de dispositivos móviles conectados como teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras, lo cual representará un crecimiento de 22 por ciento, comparado con el nivel registrado el año pasado” (Notimex, 2012)-

#### **4.1 Comparativo de tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba y Grupos Control**

En este apartado se muestran las tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba y Grupos Control, en primera instancia se procede a analizar los comportamientos de las principales cadenas de autoservicios vs el sector al que pertenecen, ANTAD Supermercados % crecimiento U. iguales, que se encuentran en el 1° nivel, que servirá para determinar si muestran un comportamiento similar con tendencia a la baja o tienen un comportamiento diferente al del mercado de autoservicios. En la figura 32 se muestra el crecimiento nominal a unidades iguales del período 2006 - 2013 de manera anualizada en

donde se observa que el crecimiento a unidades iguales en valor de Walmex (línea delgada) ligeramente superior al crecimiento de la ANTAD Supermercados (línea gruesa), ambos con tendencias a la baja, con un gap desde el 2006 al 2013 de 11.1% y 7.3% respectivamente, en 2011 ambos crecimientos se empalmaron completamente con el mismo comportamiento en 2012 y 2013 donde el crecimiento observado en 2013 ha sido el más bajo de todo el período.

En la figura 33 se muestra el crecimiento nominal a unidades iguales del período 2006 - 2013 de manera anualizada en donde se observa que el crecimiento a unidades iguales en valor de Comerci (línea delgada) donde de 2006 a 2010 se desempeñaba por debajo de la ANTAD Supermercados (línea gruesa), pero en 2011 cambió radicalmente su desempeño, con un gap desde el 2006 al 2013 de 1.7% y 7.3% respectivamente. En 2013 ambos crecimientos casi se empalmaron con tendencia a la baja. El crecimiento observado en 2009 ha sido el más bajo de todo el período.

En la figura 34 se muestra el crecimiento nominal a unidades iguales del período 2006 - 2013 de manera anualizada en donde se observa que el crecimiento a unidades iguales en valor de Soriana (línea delgada) de 2006 a 2009 se desempeñaba por debajo de la ANTAD Supermercados (línea gruesa), pero a partir de 2010 su desempeño se comporta en forma similar, con un gap desde el 2006 al 2013 de 6.6% y 7.3% respectivamente. En 2012 ambos crecimientos se empalmaron completamente con el mismo comportamiento y en 2013 ambos está a la baja. El crecimiento observado en 2009 ha sido el más bajo de todo el período.

En la figura 35 se muestra el crecimiento nominal a unidades iguales del período 2006 - 2013 de manera anualizada en donde observa que el crecimiento a unidades iguales en valor de Chedraui (línea delgada) de 2006 a 2013 se desempeña similar a la ANTAD Supermercados (línea gruesa), se observa que a partir de 2011 se desempeña por debajo de la misma, con un gap desde el 2006 al 2013 de 8% y 7.3% respectivamente. En 2009 ambos crecimientos casi se empalman y con tendencia a la baja. El crecimiento observado en 2013 ha sido el más bajo de todo el período

Tanto los desempeños de los crecimientos de Walmart y Chedraui se comportan de manera muy similar al crecimiento de ANTAD Supermercados, dicho crecimiento está influenciado en gran medida por el desempeño de Walmart ya que pesa más del 50% de las ventas, por lo tanto si a Walmart y a Chedraui les va mal, entonces el crecimiento total tiende a ser negativo. Para el caso de Comercial Mexicana y Soriana tuvieron un repunte en 2010 y se mantuvieron en 2011, pero para 2013 en general los cuatro principales autoservicios presentan caídas muy fuertes en términos de crecimientos. A continuación se procede a comparar el 2º nivel, los grupos pertenecientes a la ANTAD vs el sector al que pertenecen, TOTAL ANTAD % crecimiento UI.



### Crecimiento U. Iguales ANTAD SUPERMERCADOS VS WALMEX

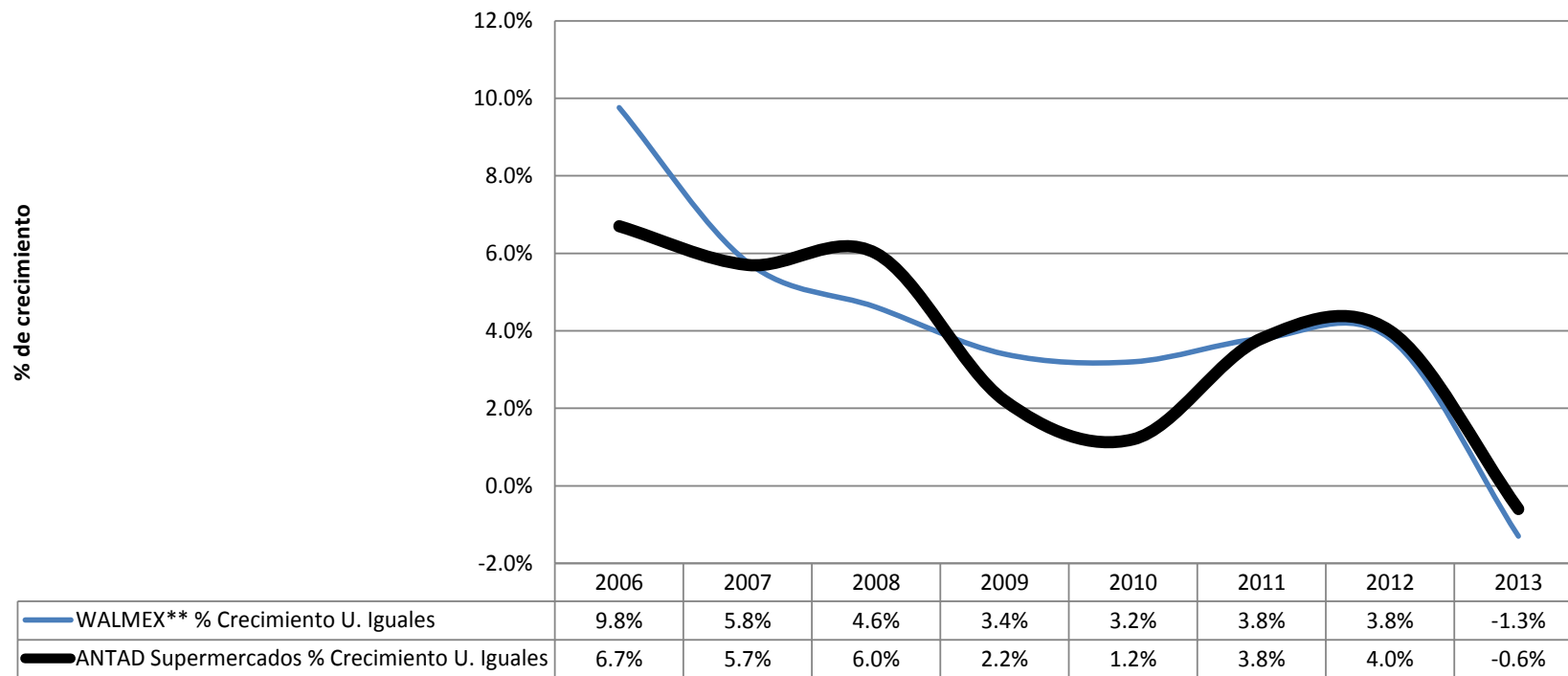


Figura 32. Crecimiento en % a UI (ANTAD supermercados VS Walmex)  
 Fuente: Elaboración propia con base en (Walmart México y Centroamérica, 2014) y (ANTAD, 2014)

### Crecimiento U. Iguales ANTAD SUPERMERCADOS VS COMERCI

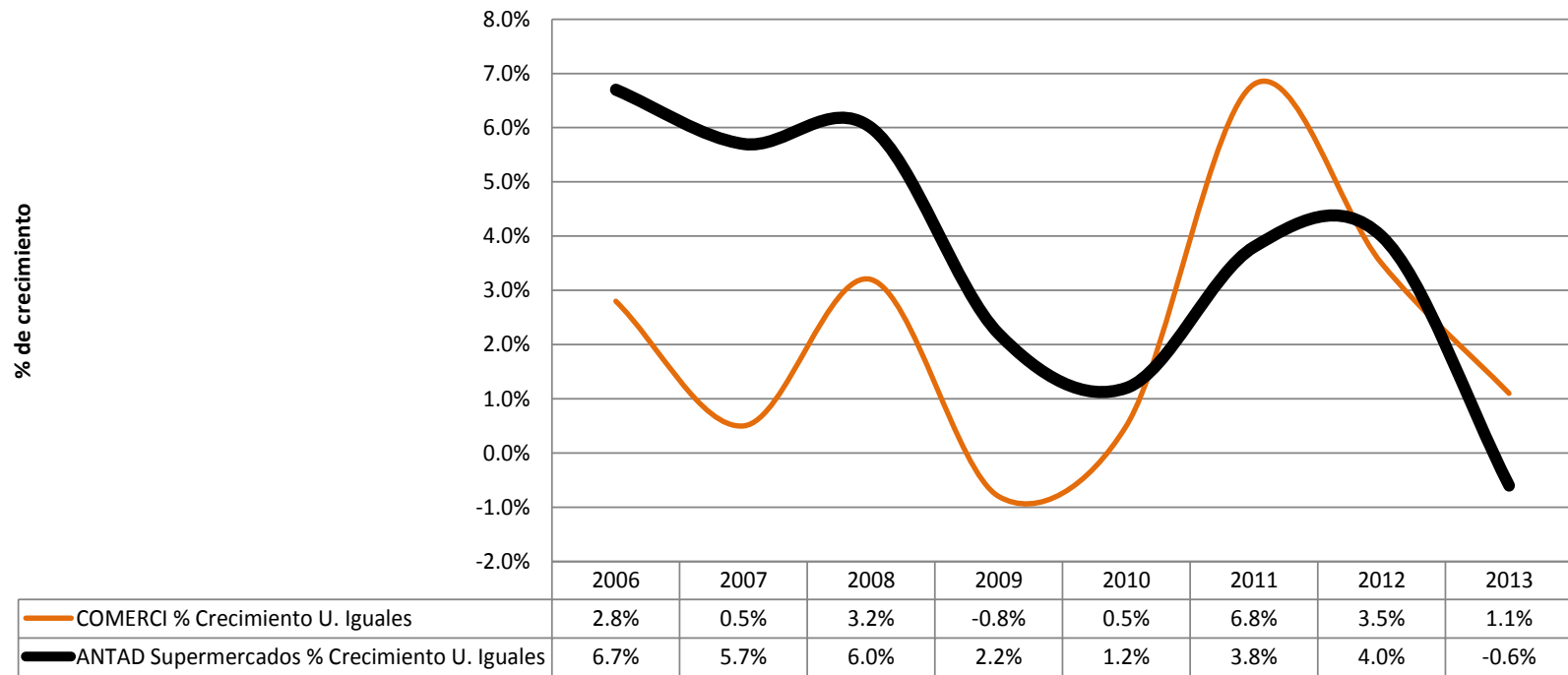


Figura 33. Crecimiento en % a UI (ANTAD supermercados VS Comerci)  
 Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014) y (Controladora Comercial Mexicana, 2014)

### Crecimiento U. Iguales ANTAD SUPERMERCADOS VS SORIANA

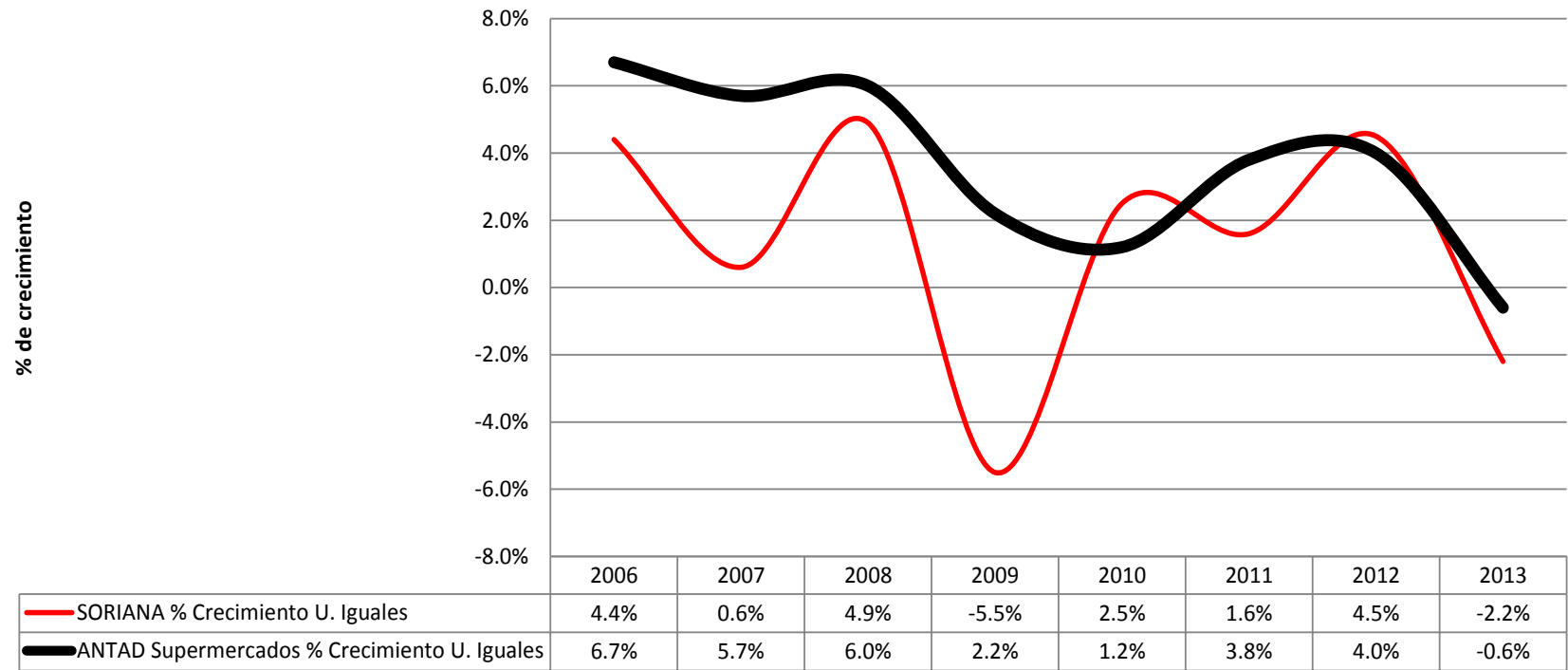


Figura 34. Crecimiento en % a UI (ANTAD supermercados VS Soriana)  
 Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014) y (Organización Soriana, 2014)

### Crecimiento U. Iguales ANTAD SUPERMERCADOS VS CHEDRAHUI

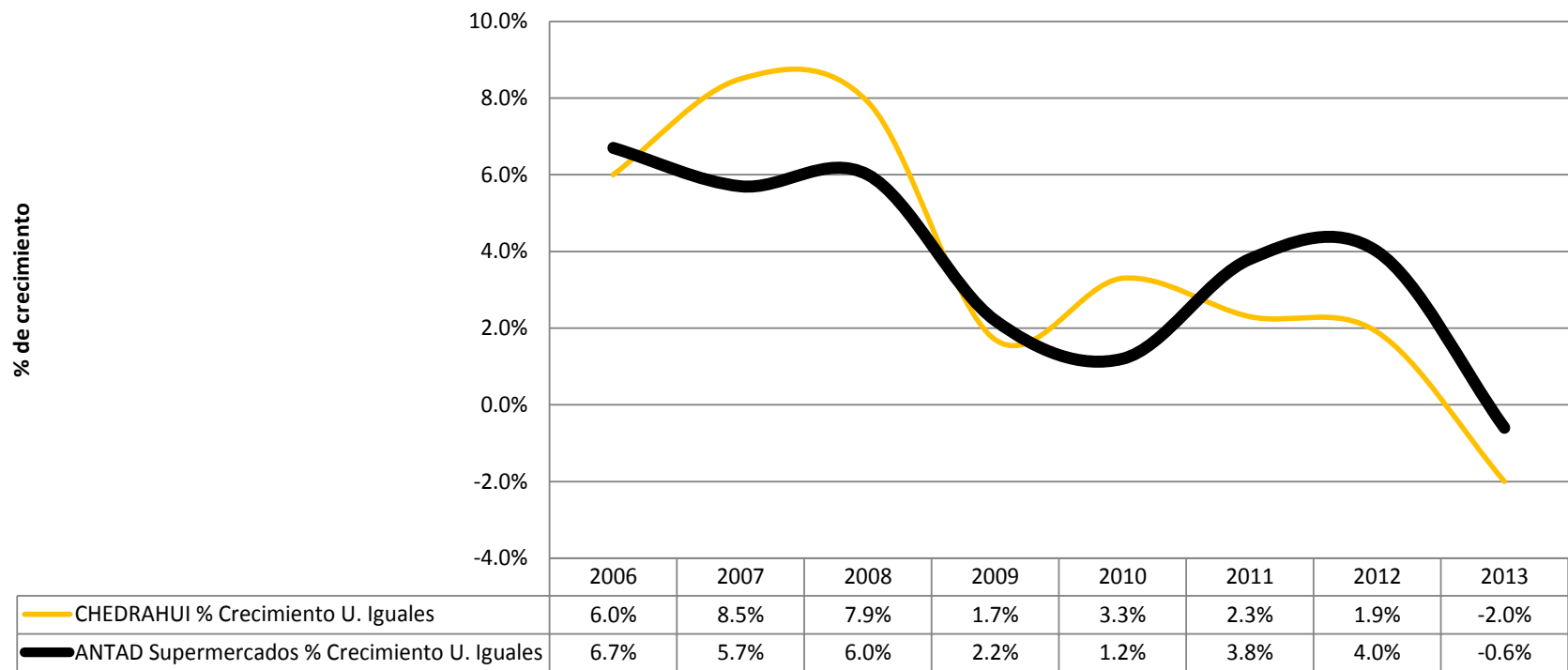


Figura 35. Crecimiento en % a UI (ANTAD supermercados VS Chedraui)  
 Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014) y (Grupo Comercial Chedraui, 2014)

## **4.2 Comparativo de tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba y Grupos Control (ANTAD supermercados, ropa y calzado y mercancías generales vs Total ANTAD)**

En este apartado se muestran las tendencias de crecimientos en valor y se analizan los comportamientos de los Grupos Prueba (tiendas de autoservicios conformadas por 35 cadenas) vs los Grupos Control (tiendas departamentales conformadas por 18 cadenas y las tiendas Especializadas por 52 cadenas), que servirá para determinar si muestran un comportamiento similar con tendencia a la baja o tienen un comportamiento diferente al de Total ANTAD.

En la figura 36 se observa que el crecimiento a unidades iguales en valor de la ANTAD Supermercados (línea delgada) de 2006 a 2013 se desempeña similar a Total ANTAD (línea gruesa), se observa que de 2007 a 2009 se desempeñó mejor que a Total ANTAD, pero en 2006 y de 2010 a 2013, se desempeña por debajo de Total ANTAD con un gap desde el 2006 al 2013 de 7.3% y 8.1% respectivamente.

En la figura 37 se observa que el crecimiento a unidades iguales en valor de la ANTAD Ropa y Calzado (línea delgada) de 2006 a 2013 se desempeña muy diferente a Total ANTAD (línea gruesa), se observa que de 2006 a 2009 se desempeñó muy por debajo que a Total ANTAD, pero de 2010 a 2013, se desempeña por mejor que Total ANTAD con un gap desde el 2006 al 2013 de 4.2% y 8.1% respectivamente.

En la figura 38 se observa que el crecimiento a unidades iguales en valor de la ANTAD Mercancías Generales (línea delgada) de 2006 a 2013 es similar a Total ANTAD (línea gruesa), se observa que sólo en 2008 y 2009 se desempeñó por debajo que a Total ANTAD, pero los demás períodos por arriba, pero con tendencia similar, con un gap desde el 2006 al 2013 de 10.7% y 8.1% respectivamente.

Tanto los desempeños de los crecimientos de ANTAD Supermercados, ANTAD Ropa y Calzado y ANTAD Mercancías Generales se comportan de manera muy similar al crecimiento de TOTAL ANTAD, dicho crecimiento está influenciado en gran medida por el desempeño de ANTAD Supermercados ya que pesa más del 60% de las ventas, por lo tanto el crecimiento total tiende a ser negativo.

A continuación se procede a comparar el 3° nivel, se comparan el desempeño de las Asociaciones que representan el comercio tradicional y al comercio electrónico ANTAD & AMIPCI vs el sector al que pertenecen, PIB México (Crecimiento anual, %).

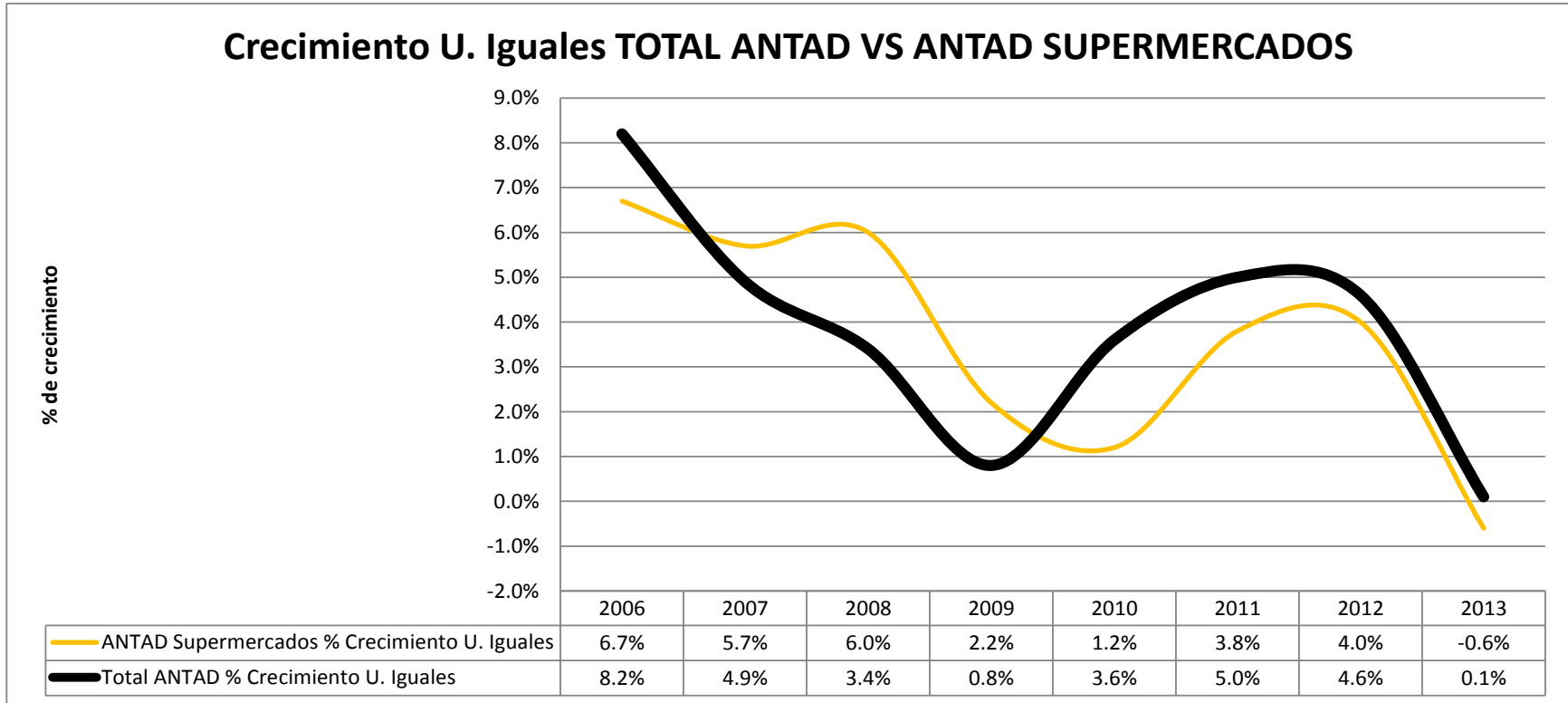


Figura 36. Crecimiento en % a UI (Total ANTAD VS ANTAD supermercados)  
 Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)

### Crecimiento U. Iguales TOTAL ANTAD VS ANTAD ROPA Y CALZADO

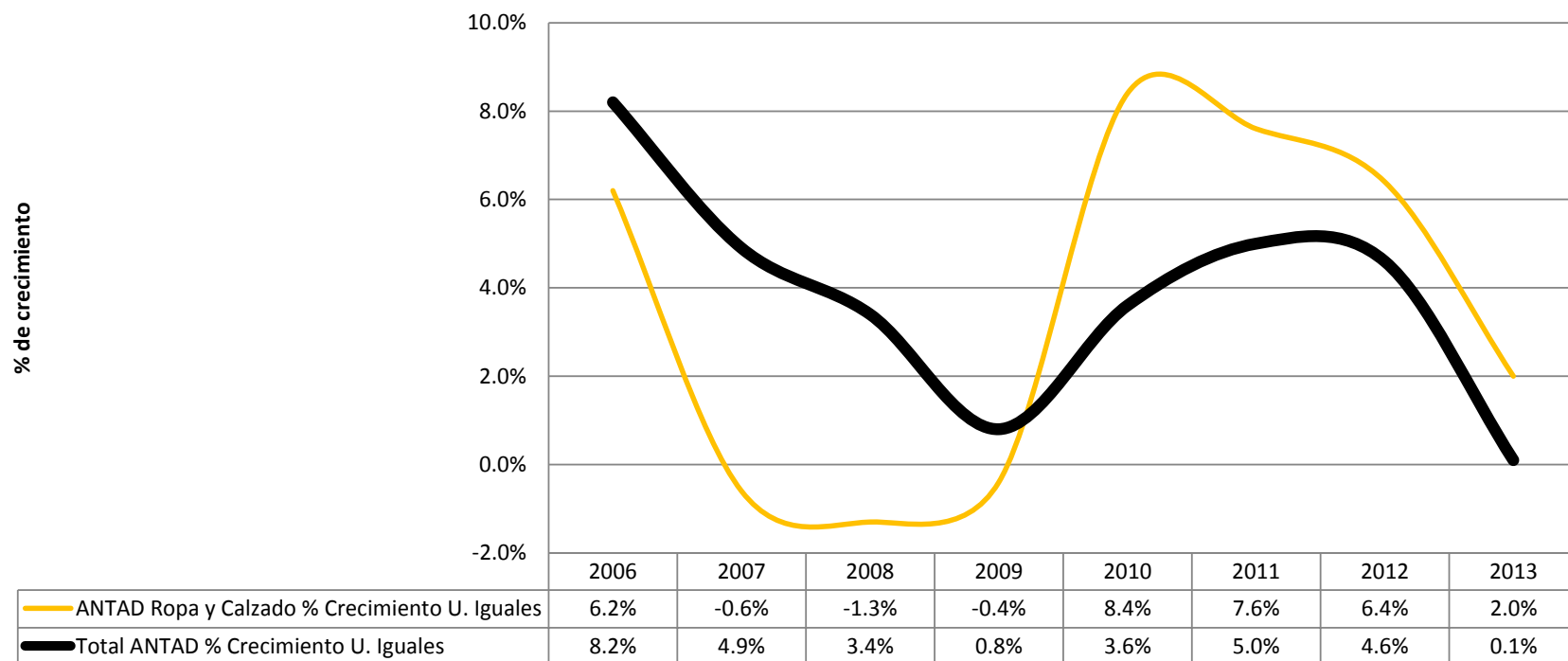


Figura 37. Crecimiento en % a UI (Total ANTAD VS ANTAD ropa y calzado)  
 Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)

### Crecimiento U. Iguales TOTAL ANTAD VS ANTAD MERCANCIAS GENERALES

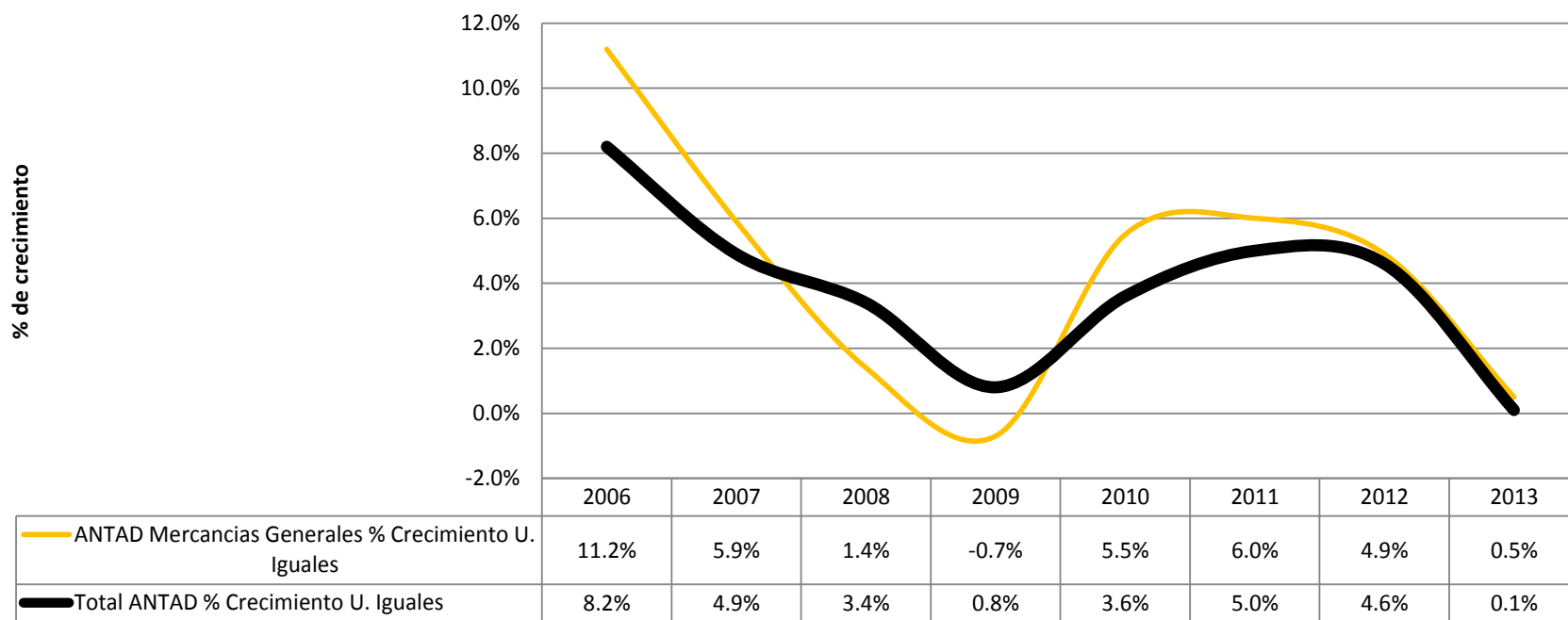


Figura 38. Crecimiento en % a UI (Total ANTAD VS ANTAD mercancías generales)

Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014)



### **4.3 Comparativo de tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba y Grupos Control (Total ANTAD & Total AMIPCI vs PIB de México)**

En este apartado se muestran las tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba y Grupos Control, en primera instancia se procede a analizar los comportamientos de toda la ANTAD (venta con comercio tradicional) y la AMIPCI (venta con comercio electrónico) vs el crecimiento del PIB de México, que servirá para determinar si muestran un comportamiento similar con tendencia a la baja o tienen un comportamiento diferente al del Producto Interno Bruto.

En la figura 39 se observa que el crecimiento a unidades iguales en valor de Total ANTAD (línea delgada) de 2006 a 2013 es similar a al PIB de México (línea gruesa), se observa que en 2009 hubo una contracción en el mercado pero con comportamientos similares a lo largo de los 6 años, y el comportamiento de la AMIPCI (línea punteada) con crecimientos de doble dígito superando hasta en 83.5 puntos porcentuales al PIB de México (línea gruesa), pero con una caída importante en 2009.

Para observar en mejor detalle, en la figura 40 el crecimiento a unidades iguales en valor del PIB de México (línea gruesa) y Total ANTAD (línea delgada) en el eje izquierdo se muestra su escala y la AMIPCI (línea punteada) en el eje derecho se muestra su escala. Se observa que la economía mexicana tuvo un año muy malo en 2009 debido a la crisis sufrida en ese año, de igual manera que en el comercio electrónico afectó en 60.7 puntos porcentuales su desempeño en comparación del 2008.

Al comparar los desempeños de crecimientos de las empresas de autoservicios más importantes en México vs la ANTAD Supermercados se observan decrementos generalizados en las 4 empresas por lo tanto, a total ANTAD Supermercados se ve afectada, por tal motivo junto con esta misma se agregan las otras líneas de la ANTAD; Ropa y calzado así como Mercancías Generales y se comparan vs Total ANTAD. De igual manera se observa que estas líneas de la ANTAD tienen decrementos generalizados, en este momento se observa que tanto Autoservicios, Ropa y Calzado y Mercancías Generales tienen el mismo comportamiento, por tal motivo Total ANTAD se procede a comprar vs la AMIPCI para determinar qué tipo de canal tiene mejor desempeño, el Canal Electrónico o el Canal Tradicional vs el crecimiento del PIB de México, al hacer esta comparación se concluye que el crecimiento de la AMIPCI se desempeña mucho mejor que la ANTAD y que el mismo PIB de México. Los desempeños de los crecimientos de la AMIPCI, la ANTAD se comportan de manera muy similar al crecimiento el PIB de México, el cual está integrado por todas las entidades productivas del país, a pesar de que el PIB si se vio afectado por el bajo consumo, el comportamiento de la AMIPCI también se vio afectada, pero gracias a su crecimiento de más de doble dígito la afectación fue menor, para 2013 se ve una tendencia negativa pero por el tipo de cliente al cual está enfocado, se espera que se siga manteniendo esa diferencia de tendencia y consumo en contraste al comercio tradicional.

## Crecimiento U. Iguales TOTAL ANTAD, AMIPCI VS PIB DE MÉXICO

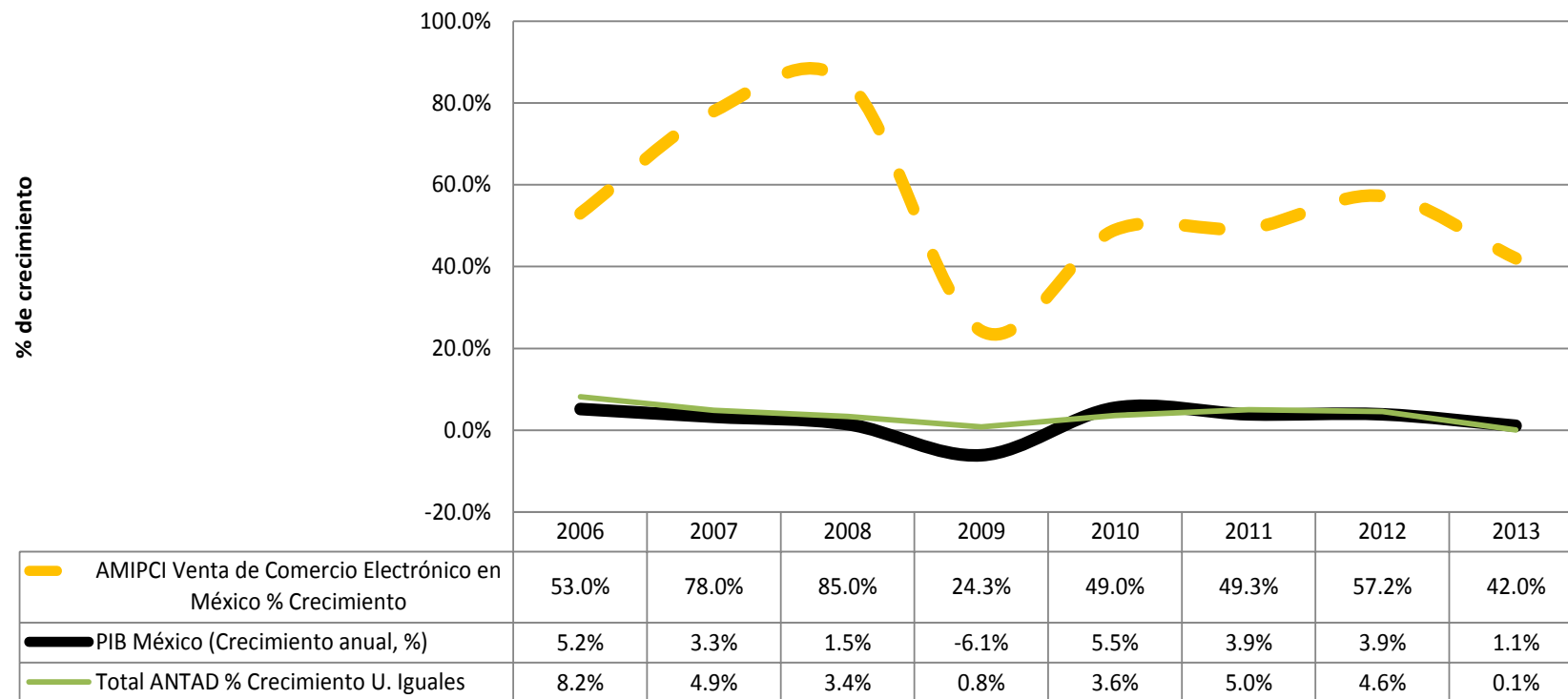


Figura 39. Crecimiento en % a UI (PIB México VS ANTAD & AMIPCI)

Fuente: Elaboración propia con base en (AMIPCI, 2007), (AMIPCI, 2008), (AMIPCI, 2009), (AMIPCI, 2011) (AMIPCI, 2013), (Walmart México y Centroamérica, 2014) y (ANTAD, 2014).

### Crecimiento U. Iguales TOTAL ANTAD, AMIPCI VS PIB DE MÉXICO

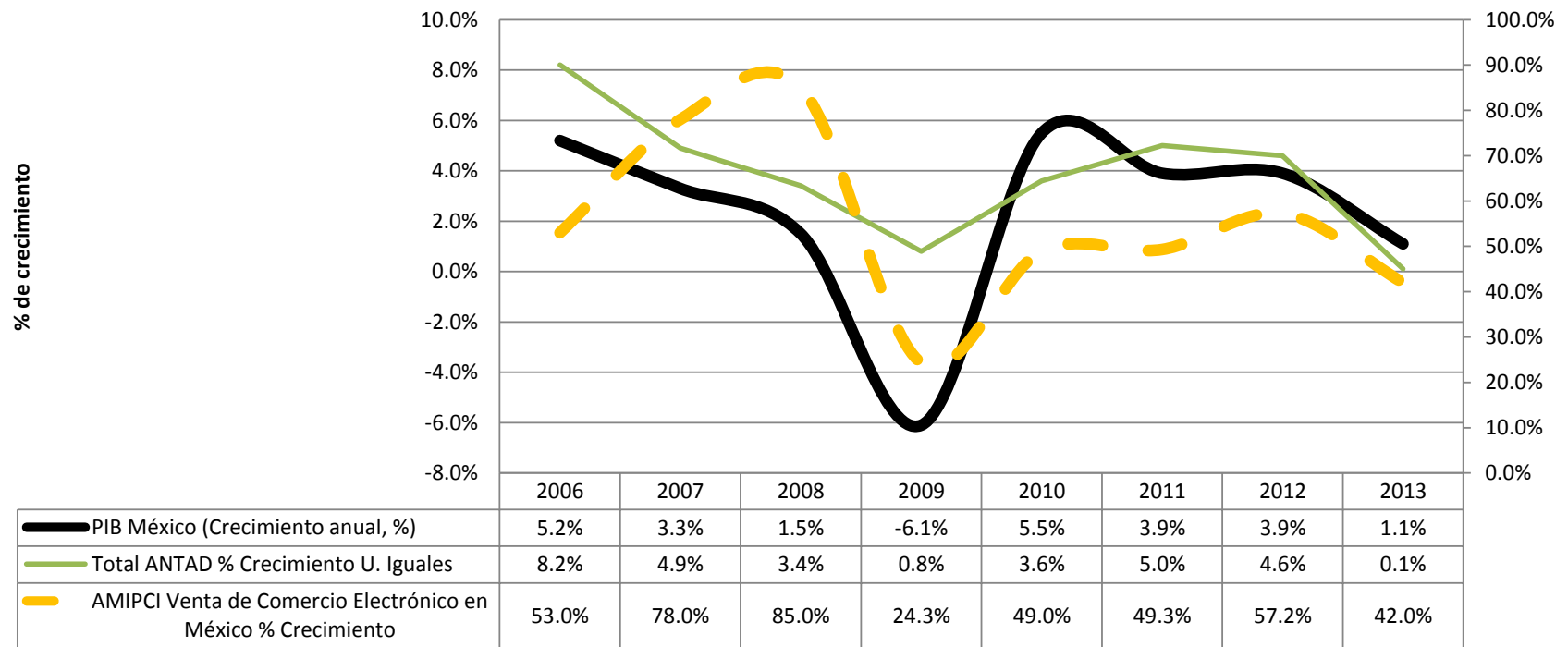


Figura 40. Crecimiento en % a UI (ANTAD supermercados VS Walmex)  
 Fuente: Elaboración propia con base en (ANTAD, 2014) y (Walmart México y Centroamérica, 2014)

Como se vio anteriormente, al analizar las condiciones estructurales y financieras de la industria minorista de autoservicios en México se observa que tienen ciertas dificultades para alcanzar sus objetivos establecidos por sus consejos de administración, para lograr cambiar las tendencias negativas y considerando el gran potencial que tiene el modelo B2C del canal de venta de comercio electrónico, es un pilar que puede apoyar al crecimiento de dicha industria. Derivado de los análisis hechos, y habiendo considerado la crisis del 2009, el desempeño del comercio electrónico sigue siendo superior al desempeño del comercio tradicional, por tal motivo el comercio electrónico es una fuente de crecimiento en expansión que podrá impulsar las ventas de las tiendas de autoservicio en México. Apoyando lo anterior, el comercio electrónico desempeña con mejor crecimiento que el comercio tradicional, “muestra este sector mayor crecimiento que el comercio tradicional, se ha convertido en una tabla de salvación ante la caída del consumo. Firmas consultoras y especialistas señalan que en los últimos 5 años el comercio electrónico en México muestra crecimientos muy por encima del comercio tradicional, por lo que cada vez más firmas de retail están constituyendo sus propias plataformas especializadas” (Sánchez A. , 2015).

Implementar este tipo de estrategias no es tan fácil para las empresas de la industria minorista ya que el principal negocio es el canal tradicional, es fundamental para que el negocio de Superama pueda apoyar su crecimiento en dicho modelo y lograr sus objetivos establecidos, por tal motivo en el capítulo 5 se propone formular un plan de mejoras a partir de un diagnóstico estratégico del canal de venta de comercio electrónico, que ayudará al modelo de Superama y superama.com.mx, tomando como ejemplo a la categoría de detergentes, por lo tanto, el enfoque del modelo de negocios está orientado al cliente online, posteriormente se propone la construcción de mejoras con base al modelo de negocios propuesto y la adigital , finalmente se propone construir un Control de Mando Integral para que dicha propuesta pueda controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la implementación de la misma, donde hará fuertes inversiones, “Walmart México invertirá 12.4 mil mdp en 2015; apostará por e-commerce”, “Walmart de México informó que contempla hacer una inversión total de 12 mil 400 millones de pesos en 2015 para incrementar su piso de ventas, invertir en e-commerce y modernizar sus operaciones. La compañía detalló que estima destinar una inversión de 5.6 mil millones de pesos a nuevas tiendas, lo que supondrá añadir 162 mil metros cuadrados de piso de ventas en la región. Para la modernización de sus operaciones, agregó, se estima una inversión de 6.8 mil millones de pesos distribuidos de la siguiente manera: remodelaciones y mantenimiento \$3.5 mil millones de pesos; logística \$0.9 mil millones e infraestructura \$2.4 mil millones de pesos” (Economiahoy, 2015) donde la inversión del comercio electrónico está en la infraestructura, y comprende los formatos de negocio de Walmart y Superama.

En el artículo “Walmart detalla plan para duplicar ventas en México” Enrique Ostalé, Director General de Walmart de México y Centroamérica, plantea que el comercio electrónico aportó 0.6% a las ventas totales de 2014 y contribuyó con 0.2% al crecimiento de las ventas, donde “El comercio electrónico contribuyó con 0.2% al crecimiento de las ventas totales de 2014 y nuestra aspiración es que en los próximos 10 años al menos 1% de nuestro crecimiento venga de este negocio” (Santa Rita, 2015), por tal motivo se espera que esta propuesta ayude al logro de este objetivo estratégico para aportar ese 1% del crecimiento que la compañía requiere.

Por lo tanto el costo-beneficio sería el de invertir \$2.4 mil millones de pesos y el beneficio sería de que en los próximos 10 años al menos 1% del crecimiento de Walmart venga del canal de venta de comercio electrónico (incluye Superama).

El comparativo de los resultados anteriormente descritos determinan que el crecimiento del comercio electrónico tiene una tendencia positiva con crecimientos de doble dígito, esta tendencia debe de ser aprovechada e incluir este canal de venta en el modelo de comercio tradicional, el cual es una forma de obtener ese crecimiento que las empresas de la industria minorista de autoservicios en México necesitan, ya no tendrían esas dificultades para alcanzar sus objetivos establecidos por sus consejos de administración, impactando directamente en sus utilidades y a su vez en la economía mexicana por tal motivo la integración de este canal en el autoservicio es la estrategia para el logro de sus objetivos.

Con base en el crecimiento de los mercados electrónicos es de 42% el último año, se propone formular un plan de mejoras del canal de venta de comercio electrónico de Superama, que ayudará al modelo de Superama y superama.com.mx, tomando como ejemplo a la categoría de detergentes.

#### **4.4 Discusión de resultados**

Al hacer el comparativo de tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba y los Grupos Control se analizaron los siete puntos señalados por Ansoff (1976) que básicamente constituyen diversas formas alternativas de medir el crecimiento, entre las cuales destaca que el crecimiento de las ventas se deben de ser al menos en la misma cuantía que el sector, para mantener la posición competitiva, considerando lo anterior como método de comparación se analizaron los Grupos Prueba y Control.

Los resultados arrojados del comparativo de tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba compuestos por las principales cadenas de autoservicios y Grupos Control compuestos por el sector al que pertenecen, en este caso es la ANTAD Supermercados indican que no sólo a una cadena de autoservicio le fue mal en sus resultados, es un problema generalizado, dado que las cuatro presentan tendencias a la baja, los comportamientos de las cuatro cadenas de autoservicio son representativas de su sector, ya que concentran el grueso de las ventas y afectan en gran medida al resultado de ANTAD Supermercados, por lo tanto el decremento de la industria minorista de autoservicio del (-0.6%) confirma que existe un problema en que las empresas de la industria minorista de autoservicios en México tienen dificultades para lograr sus objetivos establecidos por sus consejos de administración, impactando directamente en sus utilidades y a su vez en la economía mexicana, esta desaceleración de consumo es preocupante porque es un indicador de los problemas de crecimiento en el país.

En el segundo comparativo de tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba compuestos por los 3 tipos de tiendas que componen a la ANTAD, los Supermercados, Ropa y Calzado y Mercancías Generales en comparación con el Grupo Control compuesto por el sector al que pertenecen, en este caso es la Total ANTAD se observó un decremento en las tiendas de supermercado, Ropa y Calzado y Mercancías Generales, perdiendo 4.6, 4.4 y 4.4 puntos porcentuales respectivamente en comparación al año anterior donde a Total ANTAD pierde 4.5 puntos porcentuales en el mismo periodo de comparación posicionándolo con 0.1% de crecimiento. De tal manera que se confirma que si afecta a

todo el sector de Total ANTAD y no solamente a los supermercados. De la misma que en el comparativo anterior, este desempeño confirma que existe un problema para el logro de objetivos de las empresas y por lo tanto existe la posibilidad que todo el país tenga problemas de crecimiento.

En el tercer comparativo de tendencias de crecimientos en valor de los Grupos Prueba compuestos por Total ANTAD siendo el mejor representante comparable del comercio tradicional y Total AMIPCI como el mejor representante comparable del comercio electrónico en comparación con el Grupo Control compuesto por el sector al que pertenecen, representado por el PIB de México. El análisis hecho indica que tanto el total ANTAD y el total AMIPCI presentan decrementos, perdiendo 4.5 y 15.2 puntos porcentuales respectivamente en comparación al año anterior donde el PIB de México pierde 2.8 puntos porcentuales en el mismo periodo de comparación posicionándolo con 1.1% de crecimiento.

A pesar de que el total ANTAD pierde menos puntos porcentuales, reporta crecimientos de 0.1%, y por otro lado, la AMIPCI que pierde más puntos porcentuales, reporta crecimientos a doble dígito, siendo de 42 % de igual manera creciendo y desempeñándose muy por arriba del PIB de México que es del 1.1%. El comportamiento de las 3 tendencias nos confirma que si es un problema generalizado de consumo, donde claramente se observa que todas las tendencias analizadas sufren debido a la crisis económica que se presentó en el año de 2009, mostrando un comportamiento similar en el 2013, donde se confirma que existe un problema para el logro de objetivos de las empresas. Estos resultados del desempeño del canal de comercio electrónico se pueden explicar a partir de identificar las ventajas que el canal de ventas de comercio electrónico que autores como descritas por (Khurana, Ajeet, 2014; Proyectar Colombia, 2013; AMIPCI, 2014; Rodríguez D. , 2013; Rodríguez K. , 2013). señalan que una estrategia viable para el logro de sus objetivos, esta puede estar sustentada en la incorporación o fortalecimiento del canal de venta electrónico teniendo grandes ventajas superando las limitaciones geográficas y ganando nuevos clientes, con costos de operación más bajos.

Motivo por el cual cada cadena de autoservicio opta por posicionar sus canales de venta tratando de ganar participación de mercado, ya que la estrategia de cada empresa es única y tiene sus propias características descritas por Porter (2011) que señala que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales.

Como las empresas han detectado que el precio es extremadamente sensible al cliente, ha sido por muchos años el diferenciador tener una captación mayor de clientes y por lo tanto de ventas. Esto conlleva a una interminable guerra de precios, por tal razón es importante desarrollar nuevas estrategias para capitalizar considerando la ventaja de los nuevos entrantes que Porter (2011) señala, donde la competitividad estratégica puede entenderse como el proceso de percibir nuevas posiciones que induzcan a los clientes a cambiarse de posiciones establecidas o que atraigan a nuevos clientes al mercado. Por ejemplo, las

tiendas especializadas o supertiendas que ofrecen una gran variedad de mercadería en una sola categoría de productos le quitan participación de mercado a las grandes tiendas por departamentos que ofrecen un surtido más limitado en muchas categorías. Los catálogos de ventas por correo atraen a los clientes que anhelan la conveniencia. En principio, las empresas establecidas y los nuevos competidores se enfrentan con los mismos desafíos de encontrar nuevas posiciones estratégicas. En la práctica, los recién llegados a menudo tienen una ventaja, motivo por el cual las empresas que ya se encuentran en el mercado buscan la forma de diversificar su negocio para lograr nuevas posiciones estratégicas.

Estos resultados del desempeño del canal de comercio electrónico no se dan por sí solos ya que necesitan a un líder que los guíe, se pueden explicar a partir de identificar las características que un CDO (Chief Digital Officer) debe de tener descritas por autores como Pastrana (2013) y McDonald (2013) que señalan que este profesional es el director digital de la empresa, una figura clave dentro de cualquier organización pues es quien adaptará a la empresa a los continuos cambios del mercado 2.0, donde no se trata de incorporar redes sociales o nuevos software, tampoco de llevar la estrategia de mercadotecnia o de redes sociales, sino es responsable de analizar, evaluar e implementar todo lo relativo a lo digital en el modelo de organización. No interviene directamente en las tareas de los departamentos aunque sí es el responsable de reorientar todas las funciones de la organización para aprovechar las oportunidades digitales, el objetivo del jefe digital es dirigir la empresa hacia los medios digitales.

Una vez que se demostró que este canal puede apoyar al crecimiento de las ventas, en el siguiente capítulo se diseña la propuesta del plan de mejora del canal de venta de comercio electrónico en el negocio de Superama que consiste en tres propuestas, la primera propuesta se centra en establecer el modelo de negocio actual Canvas ya que en la actualidad no existe uno para Superama, descrito por los autores Osterwalder & Pigneur (2010) que señalan que se debe de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga éxito, plasmado mediante un gráfico donde se detalla desde la idea fundamental del negocio, hasta los diferentes factores que influyen al momento de ponerla en marcha o en nuevas implementaciones, la relación de la marca o producto con su mercado meta, los ingresos y egresos que influyen en su funcionamiento y los factores directos o indirectos que podrían mermar su funcionamiento sirven como ejemplos para estructurar eficazmente las acciones claves que se necesitan para desarrollar una idea de negocio y generar así una propuesta de valor, que sea innovadora y que al mismo tiempo resulte en un modelo de negocios arrollador en el mercado, este modelo podrá robustecer los elementos en los cuales tiene oportunidad de mejora y por lo tanto servirá para poder incrementar las ventas en la compañía.

La segunda propuesta se centra en que el modelo de negocios de Superama debe de estar enfocado en los diferentes tipos de clientes a los que atiende, particularmente en el canal de comercio electrónico; en el cliente online, ya que este cliente es único y tiene sus propias características descritas por González (2012) que señala que el cliente online, que es uno de los más exigentes que existen, definido como una persona que conoce perfectamente el mundo de Internet, sus ventajas, sus inconvenientes y sobretodo sus peligros, el cual está acostumbrado a navegar por Internet, usa las redes sociales para intercambiar información y

utiliza las tiendas virtuales para comprar, en general, no es fiel a los comercios online de tal forma que la propuesta invite al cliente a repetir comprar en el negocio.

La tercera propuesta se centra en mejorar la experiencia de compra del cliente online que apoyará a fidelizarlo, asegurando posibles recompras en el sitio de Internet e incrementando las ventas en la compañía impactando directamente la rentabilidad de manera positiva ya que una buena experiencia de compra descritas por la adigital (2012) señala que se deben tener en cuenta los aspectos como catálogo de productos, carrito de la compra, proceso de registro, proceso de venta: conversión funnel, motor interno de búsqueda y base de datos, motor de recomendaciones, certificado de seguridad (SSL), gestión de stocks e integración de sistemas de gestión.

Teniendo en cuenta que para que se pueda implementar de una manera exitosa estas propuestas se debe utilizar un Control de Mando Integral conocido también *balanced scorecard*, considerando las características descritas por Fleitman (2015) que señala que controla la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa, facilitando la toma de decisiones a los socios y ejecutivos, teniendo la información de manera inmediata de las diferentes áreas y detectando inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias para decidir las medidas correctivas.

En conclusión el plan de mejora se debe de alinear a la filosofía, estrategia y objetivos financieros del negocio, a los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa, al tipo de cliente que atiende, con una diferenciación contra la competencia y a las oportunidades en el actual sitio de Internet. Dicha propuesta del plan de mejora requiere la participación de todos los actores involucrados.

En este capítulo se describieron los análisis comparativos que ayudaron a determinar que el canal de ventas de comercio electrónico se desempeña mejor que el canal de venta tradicional, proponiendo una solución ante la dificultad de que las empresas de la industria minorista de autoservicios en México tienen problemas para alcanzar sus objetivos establecidos por sus consejos de administración, impactando directamente en sus utilidades y a su vez en la economía mexicana, identificando a este canal de venta como apoyo a la consolidación de la estrategia de negocio para logro de sus objetivos, considerando que las tendencias de consumo están cambiando, en el siguiente capítulo se diseñan las propuestas del plan de mejora para Superama.



## **Capítulo 5. Diseño de la propuesta del plan de mejora para Superama.**

En el capítulo uno, se identificaron las condiciones estructurales y financieras de la industria minorista de autoservicios en México para el período 2006 - 2013 en el marco de un decremento en ventas, que sirvió para conocer las causas de la tendencia negativa de crecimiento en ventas y como las empresas deben tomar acciones y elaborar estrategias para lograr los resultados esperados, en el cual se analizaron las cuatro principales cadenas de autoservicio en México; Walmart, Soriana, Chedraui y Comercial Mexicana.

En el capítulo dos, se identificaron las ventajas del modelo B2C del canal de venta de comercio electrónico a partir del crecimiento empresarial en los mercados electrónicos que sirvió para establecer las diferentes tipos de estrategias que apoyan el crecimiento de industria minorista de autoservicios, mientras que en el capítulo tres, se describió el método de investigación utilizada para dar solución a las preguntas de investigación planteadas, el objetivo general y objetivos específicos, así como la metodología, procedimiento de recolección y análisis de datos.

El propósito del capítulo es formular un plan de mejora del canal de venta de comercio electrónico de Superama, que ayudará al modelo de Superama y superama.com.mx, para la categoría de detergentes. El contenido de este capítulo se organiza en 4 apartados, a manera de inicio se expone la propuesta de Modelo de Negocios para Superama y superama.com.mx tomando como referencia el de Amazon.com, el segundo apartado expone cual es el enfoque del modelo de negocios orientado al cliente online, posteriormente el tercer apartado se refiere a la construcción de mejoras con base al modelo de negocios propuesto y la Asociación Española de la Economía Digital y en el cuarto apartado aborda la construcción de un CMI Control de Mando integral.

El plan de mejora se constituye en un objetivo fundamental de hacia dónde se dirige la compañía. La elaboración de dicho plan requiere la participación de todos los actores involucrados, integra la decisión estratégica de la alta dirección sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse al modelo de negocio y a su operación, permitiría, entre otros aspectos, el seguimiento de las diferentes acciones o actividades a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas. En la tabla 30 se muestra el análisis FODA de Superama en la cual se proponen mejoras en las debilidades de Superama, la utilización del FODA ayudará a analizar en mayor profundidad el problema y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora.

Para llevar a cabo las acciones de mejora propuestas, es necesario especificar las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos planteados. Para ello hay que determinar dentro de cada categoría, los objetivos y las diferentes acciones a desarrollar, el período de consecución y los indicadores de seguimiento de las mismas que se muestran en la tabla 31

Tabla 30: Análisis FODA de Superama

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Supera las limitaciones geográficas en un radio de 4 km, puede atender a todos los clientes capaces de conectarse a Internet, tener un teléfono, o que puedan pasar a las tiendas físicas</li> <li>•Utiliza toda la infraestructura de Walmart - EDLC &amp; EDLP (Costos y Precios bajos Siempre) - Economías de escala</li> <li>•Superama a domicilio elimina el tiempo de viaje y el costo</li> <li>•Costos más bajos de operación al usar el modelo de comercio electrónico</li> <li>•El sitio web permanece abierto todo el tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tiene solo una fuente de ingresos, que son las ventas minoristas</li> <li>• No cuenta con entrega a nivel nacional de productos con caducidades mayores - Subcontratando servicio de</li> <li>• No cuenta con proveedores de entrega nacional</li> <li>• Sus clientes online solo son locales y se encuentran en un radio de 4 km</li> <li>• Solamente vende sus propios productos a través de su sitio web, y no permite que alguien más venda a través de su sitio web</li> </ul>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura en todo el mercado masivo de toda la república mexicana y en algun futuro próximo de otros países</li> <li>• Las tendencias de crecimiento en smartphones y tablets</li> <li>• Las tendencias de crecimiento en conectividad a internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada vez hay mas competidores nacionales en este canal como Liverpool, Palacio de Hierro y otras internacionales como Amazon, Ebay, Mercado Libre</li> <li>• Nuevas regulaciones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La planificación conlleva a un consenso entre todos los actores implicados a diferentes niveles del plan. Así mismo, el hecho de dar al plan de mejora un carácter formal, según las características de la compañía, favorecerá su éxito, y por tanto, mayor alcance en la consecución de los objetivos planteados previamente.

Este plan de mejora coadyuva a:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Valorar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de acción.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento de las mismas.
- Consensuar las propuestas y estrategias a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.

El plan de mejora elaborado con base en este documento será de gran apoyo para tener de manera organizada, priorizada y planificada, las acciones de mejora. Su implantación y seguimiento promoverá la mejora de la organización.

Tabla 31: Plan de Mejora del canal de venta de comercio electrónico de Superama

OBJETIVOS	ACCIONES	TIEMPOS (INICIAL )	PRODUCTO ESPERADO
1. Elaborar una propuesta de Modelo de Negocio para Superama con base en el Modelo de Negocio Canvas de Amazon.com	1. Se analiza el Modelo de Negocio Canvas de Amazon.com actual.	Enero 2016	Modelo de Negocio Canvas de Superama Propuesto
	2. Se analiza el Modelo de Negocio Canvas de Superama actual.	Enero 2016	
	3. Se propone un Modelo de Negocio Canvas de Superama tomando las fortalezas aplicables del Modelo de Amazon.com.	Enero 2016	
2. Elaborar una propuesta del modelo de negocio de Superama en la cual esté orientado al cliente online	1. Se identifica al cliente actual.	Febrero 2016	Nuevas funciones y actividades del departamento de atención al cliente.
	2. Se propone que el departamento de atención al cliente no solo se encargue de resolver las dudas de los clientes, sino que se encargue totalmente de la medición de servicio, satisfacción, fidelización y experiencia de compra del cliente online.	Febrero 2016	
3. Elaborar una propuesta para mejorar el sitio web de Superama	1. Se analiza el sitio web actual y se hacen propuestas en: Catálogo de productos, carrito de la compra, proceso de registro, Proceso de venta: Conversión funnel, motor interno de búsqueda y base de datos, motor de recomendaciones, certificado de seguridad (SSL), Gestión de stocks, Integración de sistemas de gestión, tomando las recomendaciones de la Asociación Española de la Economía Digital.	Marzo 2016	Ejecución de los cambios propuestos
4. Elaborar una propuesta de Control de Mando Integral que ayude a la implementación de los objetivos anteriores	Elaborar el CMI de la propuesta de Modelo de Negocio para Superama con base en el Modelo de Negocio Canvas de Amazon.com.	Marzo 2016	CMI que permitan vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y propuestas de mejora dentro de la
	Elaborar el CMI de la propuesta del modelo de negocio de Superama en la cual esté orientado al cliente online.	Marzo 2016	
	Elaborar el CMI de la propuesta para mejorar el sitio web de Superama.	Marzo 2016	

Fuente: Elaboración propia con base en (ANECA, 2007)

## 5.1 Propuesta de Modelo de Negocio Canvas para Superama.

El Modelo de Negocios Canvas para Superama podrá robustecer los elementos en los cuales tiene oportunidad de mejora y por lo tanto servirá para poder incrementar las ventas en la compañía. En la actualidad no existe un Modelo de Negocio Canvas para Superama, en la tabla 32 se mapea como está compuesto actualmente, según la naturaleza del negocio y desarrollado de la siguiente manera:

**1. Propuesta de valor.** La propuesta que se les da a los clientes de Superama con el producto o servicio propuesto, se enfoca en la frescura y calidad, sus diferentes formas de pago, la posibilidad del seguimiento de pedido, la gran atención y calidad en el servicio, la entrega puntual a domicilio que es de 1 hora aproximadamente que ayuda a resolver el problema del traslado del hogar a las tiendas físicas, al igual que la seguridad en las transacciones por usar la tarjeta de crédito o si se prefiera pagar en efectivo también está aceptado, la satisfacción total alimentaria ya que cuentan con el Distintivo H, la Conveniencia de Recogida en Tienda, Promociones - Superahorros (2 x precio especial)

**2. Relaciones con los clientes.** La relación con los clientes en tiendas al adquirir el producto o servicio es mediante Autoservicio físico y con trato humano y mediante autoservicio on line es 100% virtual, aquí el cliente busca lo que necesita valida si es el producto que busca y satisface sus expectativas lo compra mediante servicios automatizados, que lo va guiando a través del proceso de compra hasta convertir esta visita virtual en una compra hecha.

**3. Canales** Este punto la plaza donde se navegan y compran los productos en las plataformas de Superama en Línea, Aplicación móvil, Compra por teléfono, Tienda Física y Superama a domicilio. La forma en que se distribuye actualmente en el mercado al cliente final de forma eficiente es mediante envío por paquetería, servicio ofrecido por un tercero

**4. Segmentos de Clientes o del mercado.** El mercado meta , al cual los productos están enfocados son los clientes de paso en tiendas, los clientes de la localidad y el Mercado Masivo localizado, es decir, en donde están localizadas las tiendas físicas en la República Mexicana, se envía a domicilio el producto comprado a los Clientes en un radio de 4 km.

**5. Fuentes de ingreso.** La cantidad de dinero que la gente pagaría está en función del tipo de producto, su fuente de ingresos está compuesta por las ventas minoristas

**6. Actividades clave.** Las parte del proceso o actividad que es clave para que el producto tenga el éxito deseado, es la Comercialización, y la entrega a clientes en un radio de 4 km.

**7. Recursos clave** Los recursos clave están compuestos por: Físicos: Tiendas y Almacenes, Humanos: Personal en Tienda y Plataformas electrónicas, estos harán posible que el modelo de negocios sea una verdadera propuesta de alto valor y por consiguiente sea un éxito en el mercado.

**8. Socios comerciales clave** Los socios comerciales clave son los Proveedores de Productos y los Proveedores de Entrega de esta forma, tanto el minorista como sus socios hacen que el negocio funcione correctamente.

**9. Estructura de costos**

Finalmente su estructura de costos está basada EDLC & EDLP (Costos y Precios bajos Siempre) y las Economías de escala

Tabla 32: Modelo de negocio Canvas actual para Superama

Socios Comerciales Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relacion con los clientes	Segmentos de Clientes
Proveedores de Productos	Comercialización	Frescura y Calidad	Autoservicio Físico	Clientes Online cercanos a la tienda
		Diferentes formas de pago	Autoservicio On line	
	Para entrega clientes en un radio de 4 km	Seguimiento de pedido	Servicios automatizados	
		Atención y Calidad en el Servicio		
<b>Recursos Clave</b>	Entrega puntual a domicilio (1 hora)	<b>Canales</b>		
Proveedores de Entrega Local	Físicos: Tiendas y Almacenes	Satisfacción total (Distintivo H)	Superama en Línea	Clientes de paso en Tiendas
		Conveniencia	Aplicación móvil	
	Humanos: Personal en Tienda	Recogida en Tienda	Compra por teléfono	Clientes locales en un radio de 4 km
		Promociones - Superahorros (2 x precio especial)	Tienda Física	
Plataformas electrónicas		Superama a domicilio		
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuente de Ingresos</b>		
EDLC & EDLP (Costos y Precios bajos Siempre)		Ventas minoristas		
Economías de escala				

Fuente: Elaboración propia con base en (Superama, 2014)

En la tabla 33 se muestra el Modelo de Negocio Canvas propuesto para Superama tomando las fortalezas del modelo de Amazon.com que pueden aplicarse al Modelo de Superama donde se integran seis actividades relevantes que a continuación se describe:

**3. Canales.** Se sugiere agregar a canales a otros minoristas, de algunas otras categorías que ayuden a complementar la propuesta de valor, ya que a través de su portal, del teléfono y la aplicación en Smartphone y Tablets, Superama tuvo un tráfico de 7.5 millones de visitas, aprovechando este tráfico de personas, otras empresas pueden crecer con Superama y crecer ellas mismas.

**4. Segmentos de Clientes o del mercado.** Para poder atender a un mayor número de clientes, se propone incluir en esta actividad a los clientes Online que se encuentran en un radio de entrega de dichos productos a 10, 15, 20, 25 y 30 km.

**5. Fuentes de ingreso.** A las fuentes de ingreso se pueden agregar 3 más empezando por abrir espacios para Publicidad en el Sitio Web a proveedores que quieran anunciar sus productos y aprovechar este tráfico de gente generado por el sitio de internet, una vez que ya se agregaron a otros canales minoristas, se les cobra una comisión por las ventas hechas a través de su plataforma y por último generar programas de lealtad denominadas suscripciones Premium mensuales ya que al nivel socioeconómico que atiende está en posición de pagar dichos programas.

**6. Actividades clave.** Para robustecer las actividades clave se propone dar el servicio de entrega a nivel nacional de productos con caducidades mayores ampliando el radio de entrega de dichos productos a 10, 15, 20, 25 y 30 km, para lograr que suceda se propone subcontratar el servicio de envío.

**8. Socios comerciales clave** Los socios comerciales clave son fundamentales para darle continuidad al negocio, es por eso que se propone que cuando los proveedores que hacen el servicio de envío entreguen a nivel nacional, con esto Superama tendrá mayor alcance para vender sus productos.

Tabla 33: Modelo de negocio Canvas propuesto para Superama

Socios Comerciales Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relacion con los clientes	Segmentos de Clientes
Proveedores de Productos	Comercialización	Frescura y Calidad	Autoservicio Físico	Mercado Masivo localizado (Donde están localizadas las tiendas físicas)
		Diferentes formas de pago	Autoservicio On line	
Proveedores de Entrega Local	Para entrega clientes en un radio de 4 km	Seguimiento de pedido	Servicios automatizados	Cientes Online cercanos a la tienda
	Entrega nivel nacional productos con caducidades mayores - Subcontratando servicio de envío	Atención y Calidad en el Servicio		Cientes Online dentro de un radio de hasta 30 km
Proveedores de Entrega Nacional	<b>Recursos Clave</b>	Entrega puntual a domicilio (1 hora)	<b>Canales</b>	Clientes de paso en Tiendas
	Físicos: Tiendas y Almacenes	Satisfacción total (Distintivo H)	Superama en Línea	
Proveedores de Entrega Nacional	Humanos: Personal en Tienda	Conveniencia	Aplicación móvil	Clientes en un radio de 4 km
		Recogida en Tienda	Compra por teléfono	
		Promociones - Superahorros (2x precio especial)	Tienda Física	
	Plataformas electrónicas		Superama a domicilio	
			Otros minoristas	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuente de Ingresos</b>		
EDLC & EDLP (Costos y Precios bajos Siempre)		Ventas minoristas		
		Comisiones por las ventas hechas en su plataforma		
Economías de escala		Suscripciones Premium mensuales		
		Publicidad en el Sitio Web de proveedores que quieran anunciar sus productos		

Fuente: Elaboración propia con base en (Superama, 2014)

Cada vez más clientes prefieren la conveniencia de realizar sus compras en línea por lo que esta Propuesta de Modelo de Negocios para Superama con base en el Modelo de Negocio Canvas de Amazon.com es más robusta que la mostrada anteriormente en la tabla 32, se debe de considerar que al permitir participar a otras empresas minoristas se debe de tener sumo cuidado de que pasen todas los controles de confianza, pruebas de calidad y servicio entre otras, para que no afecten de forma negativa en cuanto a imagen, mala calificación y reputación del negocio de Superama.

## **5.2 Enfoque del modelo de negocios orientado al cliente online de Superama**

El modelo de negocios de Superama debe de estar enfocado en los diferentes tipos de clientes a los que atiende, “el cliente online, que es uno de los más exigentes que existen, se define como una persona, ya sea hombre o mujer que conoce perfectamente el mundo de Internet, sus ventajas, sus inconvenientes y sobretodo sus peligros. Está acostumbrado a navegar por Internet, también usa las redes sociales para intercambiar información y utiliza las tiendas virtuales para comprar” (González, 2012) particularmente en el canal de comercio electrónico, de superama.com.mx y su aplicación móvil. Los comentarios de otros usuarios son muy importantes para él; una opinión positiva sobre el sitio web de Superama o su aplicación móvil puede anticipar una compra. Por el contrario, un comentario negativo o una crítica desfavorable seguramente será motivo de una compra no realizada.

Si el sitio web o la aplicación móvil de Superama no inspiran confianza, el usuario buscará otras alternativas. En este caso los sellos de calidad en Internet los tiene muy presentes los cuales garantizan la calidad, profesionalidad y la seguridad de Superama

El consumidor online de Superama, en general, no es fiel a los comercios online. Pueden perfectamente comprar productos o servicios a los competidores. Lo que importa en el mundo online es que el producto que se venda sea de confianza o que sea más barato que en otros sitios.

Para identificar con mayor precisión al consumidor online de Superama en la tabla 34 se definen sus características más importantes.

Por tanto, el desarrollo del comercio electrónico de Superama no radica sólo en superar las barreras de acceso a la compra online, como pueden ser la seguridad en la compra, los medios de pago o los servicios de atención al cliente y entrega de productos, sino que esta responsabilidad también recae sobre la misma empresa, que debe de adaptar su oferta a las necesidades del consumidor. Para ello Superama no puede tomar el entorno físico como referencia para la venta online, ni debe de considerarlo como el mercado principal. El canal online permite la segmentación del público sin las barreras geográficas que imponen otros canales, como primera etapa al atender a los clientes online en hasta un radio de 30 km se comienza a cambiar la forma de comprar, y en una segunda etapa, cuando se integren otras categorías y minoristas en la propuesta de valor de Superama evaluar la posibilidad de llegar a toda la República Mexicana ya no dependiendo de las tiendas físicas, sino de algún Centro de Distribución de artículos no perecederos que dé el servicio a toda la red, transformando este canal a un Mercado Masivo.

Tabla 34: Diferencias del cliente de Superama (tradicional vs online)

Principal	Características del cliente online	Características del cliente tradicional	Consideraciones
Conseguir un cliente online es más barato	Las posibilidades que el marketing online ofrece para lograr este fin implican una inversión considerablemente menor a la que se tendría que hacer para alcanzar el mismo objetivo en una estrategia de marketing tradicional.		El costo real por cliente puede resultar menor para las marcas si estas utilizan de forma correcta e integrada las diversas herramientas de publicidad que Internet ofrece.
El cliente online es más transparente: las marcas pueden conocerlo mejor	Gracias a la dinámica que las propias plataformas digitales y en línea implican, sumado a la variedad de herramientas de medición y analítica que la web ofrece, las marcas tienen mayores posibilidades de conocer más a fondo a sus clientes y de tener información relevante sobre su comportamiento, hábitos y necesidades de primera mano.	Para conocer al consumidor tradicional es necesario recurrir a otros métodos como encuestas a pie de calle en donde los indicadores son más limitados	
El consumidor online debe vencer la barrera de desconfianza	Para un cliente online este proceso resulta más complicado ya que la relación con la marca o el producto se genera a través de un pantalla y a distancia.	Este gana la confianza de un producto o de una marca al interactuar de forma física con los mismos	Las marcas necesitan hacerse confiables y creíbles para captar clientes, a través de los contenidos que comparten y la experiencia de marca que pueden ofrecer a los usuarios en línea.
El cliente online busca la comodidad e inmediatez	La inmediatez que los medios en línea ofrecen para que los consumidores interactúen con sus marcas en el momento que así lo decidan		Es uno de los aspectos que las empresas con presencia online deben de considerar al momento de diseñar y ejecutar sus estrategias de marketing.
El cliente online más difícil de fidelizar, pero no imposible	En el terreno online los clientes tienen muchas opciones a su disposición que pueden consultar y comparar en el momento que así lo decidan.		Para lograr un nivel de fidelización importante con su público objetivo, las marcas deben de preocuparse por ser la mejor opción, ofreciendo experiencias reales de marca para poder ser así recordada por sus consumidores.
Tienden a opinar de lo que les gusta y de lo que les disgusta	Les gusta mucho explicar con otros usuarios sus experiencias de compra y para ellos es muy importante la opinión de otros usuarios en el momento de hacer efectiva una compra. Esta retroalimentación comunicativa lo hacen mediante críticas o reviews del sitio en cuestión y también a través de blogs, foros comunidades		Estas opiniones o críticas tienen una capacidad enorme de destruir un producto o marca si son negativas y aumentar la reputación o las ventas si estas son positivas.

Fuente: Elaboración propia con base en (González, 2012)



Por tal motivo se propone que el departamento de atención al cliente de Superama no sólo se encargue de resolver las dudas de los clientes, sino que se encargue totalmente de la medición de servicio, satisfacción, fidelización y que tenga experiencia de compra online, el cual tiene un papel esencial, en la imagen de la marca y en la recomendación que el cliente pueda difundir. Contribuye a hacer vivir una experiencia de compra satisfactoria que invita al cliente a repetir. La resolución eficaz de una duda o de una reclamación transmite profesionalidad y seriedad de la marca y genera confianza. Al contrario, una mala gestión de una incidencia genera un enfado que nuestro cliente online no dudará en dar a conocer en la red, la transparencia, la honestidad, el compromiso y la voluntad de servicio son valores fundamentales en la Atención al cliente.

Los equipos de Atención al cliente intervienen en pre-venta, en la venta y en post-venta: contestan las dudas, asesoran al cliente para realizar su pedido y solucionan las incidencias o reclamaciones posteriores. En cada contacto, la escucha activa del cliente es primordial. Así que la capacidad de aplicar los procesos de manera inteligente, permite ganar tiempo, encontrar oportunidades de negocio y fidelizar al cliente con soluciones adaptadas. Los motivos de contacto son muy variados. Los más frecuentes, suelen ser dudas sobre los productos y los servicios, preguntas sobre el estado del pedido, incidencias de pago o de entrega, gestión de devoluciones.

La atención al cliente interviene también de manera preventiva cuando se ha detectado un problema para contactar con los clientes afectados, dándoles una solución. Es también responsabilidad del servicio de Atención al cliente actualizar de manera permanente la base de conocimiento online para que el cliente encuentre la respuesta a sus dudas más frecuentes de manera inmediata. Disponer de autoservicio dota al cliente de la seguridad necesaria para realizar su compra, y evita contactos por falta de información. La atención al cliente suele también elaborar, conjuntamente con los equipos de Marketing, la información online o los avisos por email o SMS que se emiten para mantener informado al cliente a lo largo del proceso de compra.

Finalmente, el servicio de atención al cliente juega el papel del abogado del cliente dentro de la empresa. Transmite al resto de los departamentos las opiniones de los clientes y propone acciones de mejora de la web, de la oferta de productos y servicio o de los procesos internos. Esto supone una gran ventaja competitiva ante los posibles jugadores nuevos que entran al mundo de comercio electrónico, teniendo en cuenta que los clientes online pueden escoger, a través de una gran variedad de buscadores, los precios más favorables.

### **5.3 Construcción de mejoras en el desarrollo de comercio electrónico de Superama**

Tomando como base las recomendaciones de la Asociación Española de la Economía Digital en su publicación electrónica; “Libro blanco del comercio electrónico Guía práctica de comercio electrónico para Pymes” adigital (2012) la cual propone los siguientes puntos:

- Catálogo de productos
- Carrito de la compra
- Proceso de registro
- Proceso de venta: Conversión funnel
- Motor interno de búsqueda y base de datos
- Motor de recomendaciones
- Certificado de seguridad (SSL)
- Gestión de stocks
- Integración de sistemas de gestión

Con esta propuesta el cliente podrá mejorar su experiencia de compra en línea y por lo tanto servirá para poder incrementar las ventas en la compañía impactando directamente la rentabilidad de manera positiva.

### **Catálogo de productos**

En el catálogo actual del sitio de Internet de superama.com.mx, existen diversas oportunidades de lo publicado en el sitio y los medios impresos, en la misma fecha.

Por tal motivo es necesario que se dé forma al catálogo de productos, se debe de realizar con el mayor detalle posible, ya que condicionará distintos elementos de la tienda y procesos de la venta. En la siguiente imagen, como ejemplo se presentan los factores en los que influye el catálogo de productos:

- Imagen de producto: Como la venta por internet es a final de cuentas una venta por catálogo, debe de tener mucha exactitud, debido a que las imágenes cumplen diversas funciones en la decisión, transmiten las propiedades del producto así como la seriedad del vendedor a la hora de presentar los productos, en ambas imágenes las fotos del detergente líquido Mas® Color no es la misma.
- Descripción del producto: la decisión de compra depende de una descripción lo más completa posible, lo cual no significa extensa. Es importante detectar qué información necesita el comprador para presentarla de la forma más visible y ordenada posible y sin faltas de ortografía. En las figuras 41 y 42 las descripciones de los productos son diferentes:
  - En el sitio de Internet la descripción dice: Detergente líquido para Ropa MAS oscura 5 lt (hace falta el acento en la i de líquido)
  - En el folleto de Superama la descripción dice: Mas Color® o Más Oscura® Detergente líquido 5 lt
- Profundidad de catálogo: el número de productos a vender puede condicionar el tipo de solución tecnológica a implantar, pero la estructura organizacional y de recursos que tiene Walmart de México y Centroamérica, de un total de 177 artículos, sólo 64 se venden vía comercio electrónico y 113 artículos que no se encuentra disponibles para la venta vía comercio electrónico.



Figura 41. Folleto Superama a nivel nacional, vigencia del 15 al 31 de julio 2014  
 Fuente: (Walmart México y Centroamérica, 2014)

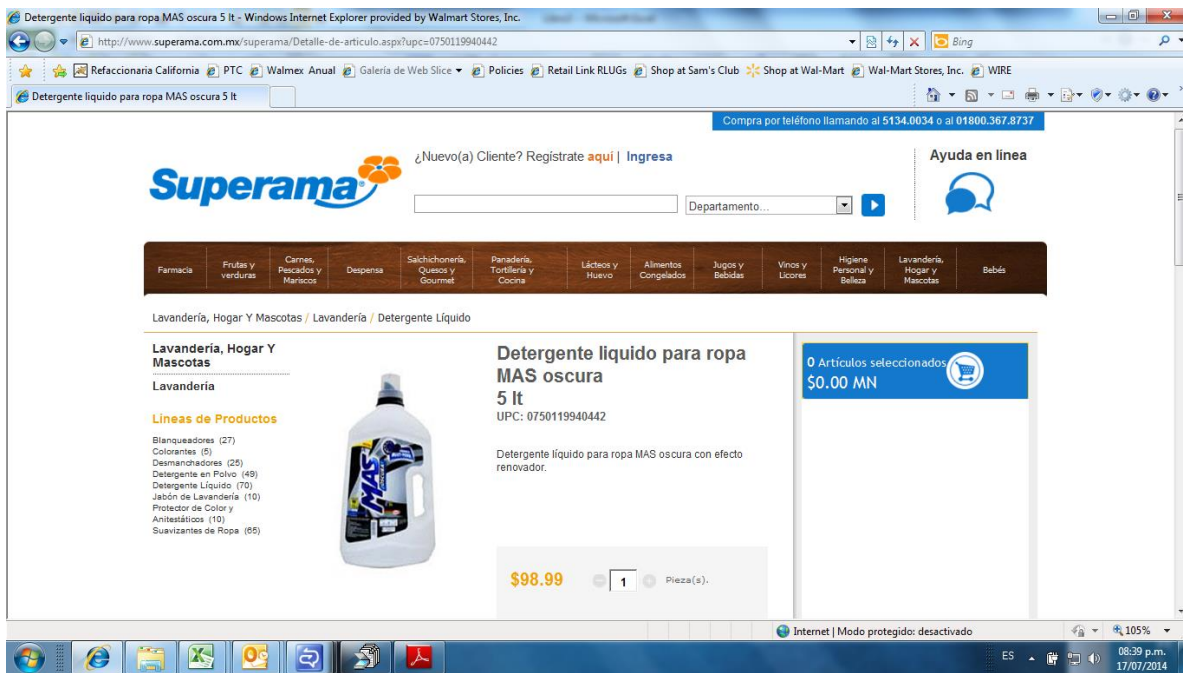


Figura 42. Sitio de internet de superama.com.mx  
 Fuente: (Superama, 2014)

Es por tal motivo que se propone cargar en el sitio de Internet todo el catálogo de la tienda disponible a la venta vía comercio electrónico para así poder maximizar el beneficio en las ventas.

### **Carrito de la compra**

El carrito de la compra juega un papel informativo muy importante para lograr que el comprador en línea efectúe su compra, por tal motivo a la hora de mostrar la información es muy importante que los datos sean correctos en cuanto a precios, impuestos, cantidad de producto, costos de envío (si son fijos para cualquier destino o no) o los descuentos si los hubiera.

Como se puede observar en la figura 42, como ejemplo se muestra que el sitio de internet no se encuentra actualizado, se presta a que haya confusión al cliente y no se comunica correctamente.

- En la figura 42 el precio es de \$98.99
- En la figura 41 el precio es de \$99

Por tanto, la edición y modificación de productos, así como la actualización de importes o descuentos (por ejemplo por volumen), deben funcionar a la perfección para que el comprador en todo momento sepa el importe correcto de su compra. Es por tal motivo que se propone que la información publicada en el sitio de internet está vinculada en tiempo real con el sistema de precios asegurando de manera continua los precios y descripciones minimizando el error y mejorando la experiencia electrónica de compra.

### **Proceso de registro**

El registro actual del sitio de Internet de Superama (2014) se puede hacer con tan sólo tres clics, pero hay que llenar los siguientes 23 campos de los cuales 14 son de carácter obligatorio:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Correo electrónico (Obligatorio)                                     | 15. No. Interior   |
| 2. Nombre(s) (Obligatorio)  | 16. Entre las calles 1 y 2   |
| 3. Apellido(s) (Obligatorio)  | 17. Referencia Telefónica (Obligatorio)  |
| 4. Fecha de Nacimiento  | 18. Extensión  |
| 5. Sexo (Obligatorio)   | 19. Teléfono Móvil   |
| 6. Tipo de Domicilio (Obligatorio)                                      | 20. Contraseña (8 dígitos) (Obligatorio)   |
| 7. Código postal (Obligatorio)  | 21. Confirmación de contraseña(Obligatorio)  |
| 8. Tienda de su preferencia (generalmente la más cercana) (Obligatorio) | 22. Palomear casilla de “Deseo recibir información de Superama.com.mx en mi Buzón” |
| 9. Colonia (Obligatorio)  | 23. Palomear casilla de “He leído y aceptado condiciones del Aviso de Privacidad”  |
| 10. Estado  |  |
| 11. Delegación o Municipio  |  |
| 12. Ciudad  |  |
| 13. Calle (Obligatorio)   |  |
| 14. No. Exterior (Obligatorio)  |  |

Estos 14 campos obligatorios se convierten en un freno para poder efectuar una compra.

Pero si un cliente ya se encuentra registrado sólo se hace en tres pasos:

1. Verifica tu pedido
2. Elige tu forma de pago y envío
3. Compra Finalizada

En el sitio de Internet Superama.com.mx trata de equilibrar entre la captación de datos y la facilidad del proceso de compra, todavía tiene área de mejora ya que actualmente la tendencia en el proceso de registro es que la captación de datos completos de usuario se realice en el momento de la compra, pero con un sutil cambio, no es necesario que el usuario se registre al completo con usuario y contraseña antes de procesar el pago, si no que antes de proceder al registro, en el mismo proceso, se muestra toda la información completa de gastos de envío, precios de productos, impuestos y descuentos. Otra de las tendencias, sobre todo en productos de baja repetición de compra es facilitar la compra express o compra sin registro, donde el usuario sólo facilita sus datos para poder facilitar la entrega, sin ser necesario el registro con usuario y contraseña en la tienda.

Es por tal motivo que se propone utilizar un modelo similar al de Amazon; One-Click, *1-Click* o *one-click buying*, que “es una técnica que permite a los clientes hacer compras en línea con tan sólo un click, con la información del pago previamente llenada por el usuario. Permite a un comprador en línea usar el sitio para comprar artículos sin tener que usar un *software* de compra adicional. Se usa una dirección predefinida y un número de tarjeta de crédito para comprar uno o más artículos” (Wikipedia, 2014), el cual hace; “que la compra en línea sea tan fácil y conveniente que los clientes no lo piensen dos veces” (Brandt, 2012) adicionalmente se propone que cuando un cliente se dé de alta en el sitio alta su información se guarde en la base de datos de Walmart de México y cuando pretenda darse de alta para algún otro formato de negocio como Walmart, Sam`s Club, Bodega Aurrera o Suburbia el sistema lo reconozca inmediatamente para que su registro sea lo menos difícil posible.

**Proceso de venta: Conversión funnel** o embudo de conversión.

Una de las grandes diferencias entre el comercio online y el comercio físico es la capacidad de medición que el medio online ofrece. Para el comercio físico el sistema que actualmente Superama usa es Retail Link (anteriormente descrito) entonces los análisis que se pueden efectuar son similares incluyendo los principales procesos a medir, éstos son:

- Visitantes que llegan a la tienda y origen de éstos.
- Página de producto.
- Carrito de la compra.
- Pago o checkout.

Por tanto, la utilidad de la conversión funnel es comprobar cuál es el porcentaje de visitantes que terminan comprando en línea; este porcentaje de visitantes que terminan comprando no se puede medir en las tiendas físicas, por tanto es de gran importancia en la venta en línea detectar el correcto funcionamiento del funnel y aplicar los cambios necesarios para incrementar la conversión a venta.

Es por tal motivo que se propone usar el comportamiento del cliente en línea para establecer técnicas de venta o incentivos visuales mejorando la experiencia de compra para el cliente que compra físicamente el producto para así poder maximizar el beneficio en el piso de ventas.

### **Motor interno de búsqueda y base de datos**

Uno de los principales aspectos a la hora de poder facilitar la búsqueda de productos dentro de la tienda es la base de datos.

La base de datos de Retail Link presenta diversas oportunidades en cuanto a descripciones estandarizadas, es por eso que se propone:

- Estandarizar las descripciones y gramajes de los artículos en Retail Link, por tanto, que cada producto esté correctamente categorizado, su descripción sea lo suficientemente rica a nivel de términos que definan el producto y los atributos más característicos por los que se conoce al producto o define sus propiedades.
- Que las reglas del buscador estén correctamente definidas.
- La búsqueda debe seguir un orden lógico en los distintos campos de la base de datos; nombre del producto, descripción, entre otros.
- Los términos buscados deben seguir una coherencia con los resultados mostrados. Esta parte vendrá definida por las concordancias que se encuentren en la base de datos de producto.
- Vincular la base de datos de Retail Link con el sitio de Internet.

El motor de búsqueda o buscador es eficaz cuando la base de datos de productos tiene los atributos necesarios y suficientes.

Si el buscador no funciona correctamente es posible que el usuario piense que no se tiene el producto buscado y por consecuencia se pierde una venta.

### **Motor de recomendaciones**

En los procesos que forman parte de la operativa diaria de una tienda en línea, uno de los factores más importantes es la automatización del mayor número de estos procesos.

La automatización de procesos no sólo aumenta el tiempo que podemos dedicar a otras tareas, si no que elimina muchos procesos manuales que pueden llevar a cometer errores.

La gran ventaja de los motores de recomendaciones es que se basan en la experiencia que va motor sobre los visitantes y compradores de la tienda, por lo cual se basan en una inteligencia artificial mucho más exacta comparado con las recomendaciones que se pudieran realizar de forma manual.

Por tal motivo, se propone contratar a personas con mayor experiencia en el posicionamiento web que usan estrategias SEO (*Search Engine Optimization*) que es el proceso por el cual se mejora el volumen o la calidad del tráfico hacia el sitio web desde los motores de búsqueda de un modo natural sin pagar por ello y SEM (*Search Engine Marketing*) que es una técnica de marketing que pretende promover los sitios web mediante el aumento de su visibilidad en el motor de búsquedas de páginas de resultados, que ayudarán a promocionar de una forma correcta el sitio de Internet de Superama.

### **Certificado de seguridad (SSL)**

Walmart.com.mx y Superama.com.mx tienen muy en claro que deben de proteger la información de los clientes on line, usan una tecnología llamada *Secure Socket Layer* SSL que encripta o codifica información sensible antes de que ésta sea enviada a través de Internet, de la misma manera también cuenta 3D Secure que es un servicio de autenticación en línea en el que participan VISA (*Verified by Visa*) y Master Card (*Master*

*Card Secure Code*) que garantizan que las compras en Internet se realicen con seguridad. Adicionalmente, también cuenta con un Sello de Confianza por parte de la AMIPCI hoy en día llamada Asociación Mexicana de Internet A.C. que cuenta con los siguientes beneficios:

### **Usuarios**

- Tener la certeza de que detrás del sitio web existe una organización o un emprendedor identificados.
- Que el sitio Web ha sido revisado y certificado por una asociación civil, mediante un esquema de adhesión voluntaria con requisitos específicos de cumplimiento obligatorio.
- Saber que los sitios web cuentan con un aviso de Privacidad, que incluyen elementos adicionales a los requeridos por ley, Términos y Condiciones de Uso, así como medios de contacto con los usuarios.
- Contar con un servicio de mediación en materia de protección de datos personales, entre el titular y el responsable del tratamiento de sus datos personales.

### **Organizaciones**

- Pertenecer a un grupo selecto de organizaciones cuyos sitios web han sido revisados por una entidad neutral.
- Distinguirse por su legitimidad y su esfuerzo por mejorar el entorno de Internet.
- Ser reconocidos por una asociación civil que trabaja en las mejores prácticas en Internet.
- Situar a la vista de todos, su compromiso por consolidar un internet más confiable y seguro.
- Adherir a su organización o su emprendimiento al Código de Ética de la AMIPCI.

Los Certificados de Seguridad cumplen una doble función, por un lado proteger la información de los compradores y por otro transmitir mayor confianza a los usuarios de las tiendas, Walmart.com.mx y Superama.com.mx ya cumplen con este apartado.

### **Gestión de *stocks* o (inventarios)**

La disponibilidad de los productos de cara a los clientes viene marcada por la correcta gestión de los inventarios.

En comercio electrónico la gestión de los inventarios y sobre todo la información que se facilita a los compradores sobre la disponibilidad de productos juega un papel importante de cara a comunicar la disponibilidad del producto.

Actualmente Superama.com.mx no cuenta con esa información disponible al cliente, es por tal motivo que se propone lo siguiente:

- Tener conectado el sistema de gestión de almacén con la tienda.
- Poner en el sitio web si se cuenta con disponibilidad de producto en la tienda preferida (más cercana a su domicilio) por los clientes de forma que en todo momento sepa si un producto está disponible para la compra en el preciso instante en que está visualizando el producto.

## **Integración de sistemas de gestión**

Los sistemas de gestión de una empresa como puede ser la gestión de la contabilidad, de proveedores y productos, son sistemas que facilitan la gestión del día a día de un negocio. Hoy en día Walmart.com.mx y Superama.com.mx cuentan con la integración o conexión de estos sistemas de gestión con la tienda, cumpliendo con este apartado.

## **5.4 Construcción del CMI Control de Mando integral.**

El Control de Mando Integral conocido también como Cuadro de Mando Integral o tablero de comando o *balanced scorecard*, es utilizado por empresas para la planeación estratégica, tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa, es como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

Al implantar el Control de Mando Integral según Fleitman (2015) se utilizan criterios de medición e indicadores KPI's (*Key Performance Indicator*) para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa, facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y decidir las medidas correctivas, mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento, facilita el control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, entre otros que son requeridos para competir con éxito.

Permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y propuestas de mejora dentro de la organización, se puede realizar oportunamente cambios fundamentales en las mismas.

Es por tal motivo que se usa para ayudar a la implementación de estas propuestas:

- Propuesta de Modelo de Negocio para Superama con base en el Modelo de Negocio Canvas de Amazon.com
- Enfoque del Modelo de Negocios orientado al cliente online
- Construcción de mejoras en el desarrollo de la tienda de comercio electrónico de Superama

En la tabla 35 se muestra el CMI Control de Mando Integral para la Propuesta de Modelo de Negocio para Superama con base en el Modelo de Negocio Canvas de Amazon.com, este CMI permitirá darle un seguimiento oportuno a la implementación de esta propuesta.



Tabla 35: Control de Mando Integral para la Propuesta de modelo de negocio para Superama con base en el modelo de negocio Canvas de Amazon.com

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR KPI	ACTUALES	OBJETIVO	PELIGRO	PRECAUCION	META	RESULTADO ACTUAL
Propuesta de valor	Asegurar la frescura y calidad	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Propuesta de valor	Ofrecer diferentes formas de pago	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Propuesta de valor	Dar seguimiento de pedido	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Propuesta de valor	Ofrecer atención y calidad en el servicio	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Propuesta de valor	Entregar puntualmente a domicilio (1 hora)	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Propuesta de valor	Ofrecer la satisfacción total (Distintivo H)	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Propuesta de valor	Conveniencia	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Propuesta de valor	Ofrecer la opción de recogida en tienda	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Propuesta de valor	Dar promociones - superahorros (2 x precio especial)	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Relaciones con los clientes	Relacionarse con los clientes mediante autoservicio físico	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Relaciones con los clientes	Relacionarse con los clientes mediante autoservicio online	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Relaciones con los clientes	Relacionarse con los clientes mediante servicios automatizados	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Canales	Vender mediante Superama en línea	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Canales	Vender mediante la aplicación móvil	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Canales	Vender mediante el teléfono	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Canales	Vender mediante la tienda física	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Canales	Superama a domicilio	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Canales	Vender mediante otros minoristas	% de cumplimiento	0	1	25%	50%	100%	0%
Segmentos de Clientes o del mercado	Ofrecer los productos y servicios al mercado masivo localizado (Donde están localizadas las tiendas físicas)	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Segmentos de Clientes o del mercado	Ofrecer los productos y servicios a clientes online cercanos a la tienda	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Segmentos de Clientes o del mercado	Ofrecer los productos y servicios a clientes online dentro de un radio de hasta 30 km	% de cumplimiento	0	1	25%	50%	100%	0%
Segmentos de Clientes o del mercado	Ofrecer los productos y servicios a clientes de paso en tiendas	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Segmentos de Clientes o del mercado	Ofrecer los productos y servicios a clientes en un radio de 4 km	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Fuentes de ingreso	Obtener ingresos mediante las ventas minoristas	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Fuentes de ingreso	Obtener ingresos mediante las comisiones por las ventas hechas en su plataforma	% de cumplimiento	0	1	25%	50%	100%	0%
Fuentes de ingreso	Obtener ingresos mediante las suscripciones premium mensuales	% de cumplimiento	0	1	25%	50%	100%	0%
Fuentes de ingreso	Obtener ingresos mediante la publicidad en el sitio web de proveedores que quieran anunciar sus productos	% de cumplimiento	0	1	25%	50%	100%	0%
Actividades clave	Enfocarse a la comercialización	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Actividades clave	Enfocarse a la entrega clientes en un radio de 4 km	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Actividades clave	Enfocarse a la entrega a nivel nacional de productos con caducidades mayores, subcontratando servicio de envío	% de cumplimiento	0	1	25%	50%	100%	0%
Recursos clave	Contar con los recursos físicos: Tiendas y Almacenes	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Recursos clave	Contar con los recursos humanos: Personal en Tienda	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Recursos clave	Contar con las plataformas electrónicas	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Socios comerciales clave	Tener como socios a los proveedores de productos y servicios	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Socios comerciales clave	Tener como socios a los proveedores de entrega Local	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Socios comerciales clave	Tener como socios a los proveedores de entrega nacional	% de cumplimiento	0	1	25%	50%	100%	0%
Estructura de costos	Mantener siempre la estrategia de EDLC & EDLP (Costos y Precios bajos Siempre)	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Estructura de costos	Aprovechar las economías de escala de la empresa	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de (Noren, 2013)

Tabla 36: Control de Mando Integral para el enfoque del modelo de negocio orientado al cliente online

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR KPI	ACTUALES	OBJETIVO	PELIGRO	PRECAUCION	META	RESULTADO ACTUAL
Dudas sobre los productos y servicios	Atender dudas sobre los productos y servicios	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Dudas sobre el estado del pedido	Atender dudas sobre el estado del pedido	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Dudas sobre incidencias de pago	Atender dudas sobre incidencias de pago	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Dudas sobre la entrega del pedido	Atender dudas sobre la entrega del pedido	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Dudas sobre las devoluciones	Atender dudas sobre las devoluciones	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Respuestas a las dudas más frecuentes	Actualizar de manera permanente las respuestas a las dudas más frecuentes	% de cumplimiento	1	1	25%	50%	100%	100%
Medición del servicio al cliente online	Medir el servicio al cliente online	% de cumplimiento	0	1	25%	50%	100%	0%
Medición de la satisfacción del cliente online	Medir la satisfacción del cliente online	% de cumplimiento	0	1	25%	50%	100%	0%
Medición de la fidelización del cliente online	Medir la fidelización del cliente online	% de cumplimiento	0	1	25%	50%	100%	0%
Medición de la experiencia de compra del cliente online	Medir la experiencia de compra del cliente online	% de cumplimiento	0	1	25%	50%	100%	0%

Fuente: Elaboración propia con base en recomendaciones de (González, 2012)

Tabla 37: Control de Mando Integral para la construcción de mejoras en el desarrollo de la tienda de comercio electrónico de Superama

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR KPI	ACTUALES	OBJETIVO	PELIGRO	PRECAUCION	META	RESULTADO ACTUAL
Catálogo de productos	Estandarizar las imágenes del producto vendido en el sitio de Internet vs los folletos impresos	% de artículos en la categoría	52	64	25%	50%	100%	81%
Catálogo de productos	Estandarizar las descripciones del producto vendido en el sitio de Internet vs los folletos impresos	% de artículos en la categoría	47	64	25%	50%	100%	73%
Catálogo de productos	Respetar los Registros de Propiedad del producto vendido en el sitio de Internet vs los folletos impresos	% de artículos en la categoría	56	64	25%	50%	100%	88%
Catálogo de productos	Estandarizar la Ortografía del producto vendido en el sitio de Internet vs los folletos impresos	% de artículos en la categoría	47	64	25%	50%	100%	73%
Catálogo de productos	Ampliar la profundidad del catalogo en el sitio de Internet	% de productos catalogados en el sitio de Internet	64	177	25%	50%	100%	36%
Carrito de la compra	Estandarizar los precios/promociones vigentes reales con el sitio de internet	% de artículos en la categoría	60	64	25%	50%	100%	94%
Carrito de la compra	Mostrar en el sitio de Internet los impuestos causados	% de artículos en la categoría	0	64	25%	50%	100%	0%
Carrito de la compra	Mostrar en el sitio de Internet la cantidad de producto seleccionada	% de artículos en la categoría	64	64	25%	50%	100%	100%
Carrito de la compra	Mostrar en el sitio de Internet los costos de envío	% de artículos en la categoría	0	64	25%	50%	100%	0%
Proceso de registro	Reducir la información total requerida para el registro de los clientes	% de campos a llenar en el registro	23	12	25%	50%	100%	52%
Proceso de registro	Reducir la información obligatoria requerida para el registro de los clientes	% de campos a llenar en el registro	14	5	25%	50%	100%	36%
Proceso de registro	Efectuar la compra en 2 solo clicks	% de clicks para efectuar la compra	3	2	25%	50%	100%	67%
Proceso de venta: Conversión funnel	Utilizar el comportamiento del cliente en línea para el cliente que compra físicamente el producto en Tienda (NSE, Tipo de Producto, Marca)	% de tipos de clientes en línea analizados aplicados al cliente que compra físicamente el producto	0	6	25%	50%	100%	0%
Motor interno de búsqueda y base de datos	Estandarizar las descripciones y gramajes de los artículos en Retail Link	% de productos catalogados en el sistema de Retail Link	137	177	25%	50%	100%	77%
Motor interno de búsqueda y base de datos	Definir correctamente las reglas del buscador	% de resultados mostrados con las características buscadas	58	64	25%	50%	100%	91%
Motor interno de búsqueda y base de datos	Definir correctamente el orden lógico en los distintos campos de la base de datos; nombre del producto, descripción, entre otros.	% de resultados mostrados con las características buscadas	58	64	25%	50%	100%	91%
Motor interno de búsqueda y base de datos	Definir las concordancias que se encuentren en la base de datos	% de resultados mostrados con las características buscadas	58	64	25%	50%	100%	91%
Motor interno de búsqueda y base de datos	Vincular la base de datos de Retail Link con el sitio de Internet.	% de productos catalogados en el sistema de Retail Link	0	177	25%	50%	100%	0%
Motor de recomendaciones	Contratar a expertos en el posicionamiento web que usan estrategias SEO (Search Engine Optimization)	% de expertos contratados para estrategias SEO	0	2	25%	50%	100%	0%
Motor de recomendaciones	Contratar a expertos en el posicionamiento web que usan estrategias SEM (Search Engine Marketing)	% de expertos contratados para estrategias SEM	0	2	25%	50%	100%	0%
Certificado de seguridad (SSL)	Mantener actualizados los certificados de seguridad	% de certificados de seguridad vigentes	3	3	25%	50%	100%	100%
Gestión de stocks	Conectar el sistema de gestión de almacén con la tienda.	% de productos conectados en el sistema de gestión del almacén con la tienda	0	177	25%	50%	100%	0%
Gestión de stocks	Poner en el sitio web si se cuenta con disponibilidad de producto en la tienda preferida (más cercana a su domicilio) por los clientes	% de productos con el inventario disponible en tiempo real	0	64	25%	50%	100%	0%
Integración de sistemas de gestión	Mantener actualizada la integración o conexión de los sistemas de gestión con la tienda	% de sistemas de gestión integrados con la tienda	5	5	25%	50%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en recomendaciones de la (adigital, 2012)

En la tabla 36 se muestra el CMI Control de Mando Integral para el Enfoque del Modelo de Negocios orientado al cliente online que servirá para implementar las mejoras en el departamento de atención a clientes dándole un seguimiento oportuno a la implementación de esta propuesta.

En la tabla 37 se muestra el CMI Control de Mando Integral para la construcción de mejoras en el desarrollo de la tienda de comercio electrónico de Superama que servirá para implementar las mejoras en la tienda virtual del sitio web dándole un seguimiento oportuno a la implementación de esta propuesta.

Al implementar estos Controles de Mando Integral, ayudará a determinar la alineación que existe entre la empresa, su situación en el entorno, su visión y misión, proporcionando una metodología para alinear vertical y horizontalmente los objetivos y estrategias de la organización.

Este Control de Mando Integral planifica y establece objetivos, metas e indicadores, vincula los resultados de la ejecución con los sistemas de evaluación del desempeño, integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución, orienta los procesos de asignación de recursos y de capital y proporciona información para el control estratégico y operacional.

Mejora la efectividad directiva, la toma de decisiones y genera una cultura organizacional y de calidad mejorando continuamente el desempeño de las áreas, procesos y personas.

En resumen el tablero de control sirve para alinear y realinear horizontal y verticalmente la ejecución de la estrategia y encauzar a la empresa hacia los resultados proyectados, es la mejor herramienta para los socios y los ejecutivos de alta dirección para mejorar los resultados de la empresa.

Con esta propuesta el plan de mejora del canal de venta de comercio electrónico ayuda a al modelo de Superama y superama.com.mx, mejorando la experiencia de compra del cliente online, así como los sistemas de gestión ayudarán a que la empresa considere más a fondo estas ventajas que otorga el canal de ventas de comercio electrónico para que el negocio sea exitoso y permanezca vigente ante los cambios económicos y sociales dado que la inversión de \$2.4 mil millones de pesos ya está autorizada por el consejo de administración de los formatos de negocio de Walmart que cuentan con el canal de venta de comercio electrónico. A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

## Conclusiones y recomendaciones

En los últimos ocho años el comercio electrónico ha crecido continuamente en México a doble dígito, algunas empresas han aprovechado las ventajas del surgimiento de las nuevas tecnologías como el Internet y el uso de los dispositivos móviles, esta nueva visión estratégica en el canal de ventas en mercados electrónicos de la industria minorista de autoservicios en México está generando nuevas oportunidades de negocio, siendo el país testigo de los beneficios que ofrecen estas tecnologías, contribuyendo a que la industria minorista de autoservicios pueda expandir su mercado y aumentar sus puntos de venta.

La investigación surgió de la inquietud de que la industria minorista de autoservicios ha enfrentado serios problemas relacionados con la contracción en la economía mexicana, la fuerte competencia entre las principales cadenas de autoservicio y la evolución del cliente en su forma de comprar, dado que las condiciones estructurales de la industria minorista de autoservicios en México para el periodo 2006 - 2013 en el marco de un decremento en ventas indican que las 4 empresas analizadas si cuentan con la capacidad para competir en condiciones semejantes, por otro lado, las condiciones financieras juegan un papel determinante para cada una de ellas, establecen que tan bien lo está haciendo y en función a eso se puede determinar que decisiones estratégicas están tomando, como es el caso de invertir en los futuros canales de ventas, por tal motivo es importante saber si este es el camino correcto para tener mayor crecimiento en ventas.

La industria minorista del autoservicio en México, está optando por subirse a la ola de la era digital, no cambiando completamente su estructura, sino adaptando su infraestructura existente para penetrar en el canal de venta electrónico. Las ventajas del modelo B2C del canal de venta de comercio electrónico a partir de la estrategia de crecimiento empresarial en los mercados electrónicos, fortalecen a las empresas que ya cuentan con este canal, superando las limitaciones geográficas, ganando nuevos clientes, teniendo costos de operación más bajos, eliminando el tiempo de viaje de los clientes, permaneciendo abierto todo el tiempo, facilitando la búsqueda y comparación de productos, proporcionando información abundante en el nicho de mercado en el cual tiene presencia con un enfoque hacia el cliente, lo que permite al negocio ganar la confianza de los consumidores.

Por tal motivo para determinar si la venta a través del comercio electrónico es el camino correcto, se comparó en esta investigación el desempeño del canal de venta de comercio electrónico con el tradicional usando el procedimiento de IMTG (*In Market Testing for Growth*) para determinar el impacto de un cambio de una variable mediante la introducción de una nueva condición en una prueba en comparación con un control, las técnicas de comparación de Ansoff (1976) utilizadas para comparar el crecimiento de las ventas de los grupos prueba y control, al menos en la misma cuantía que el sector y la herramienta SMTM (*Store Match Tool Measurement*) que identifica si los cambios en las ventas son debido a una prueba / ejecución o son movimientos normales del negocio.

Con base a los tres análisis comparativos señalados en la metodología; se comparó en el primer análisis las tendencias de crecimientos en valor de los cuatro principales Tiendas de autoservicio (Grupos Prueba) vs la ANTAD Supermercados (Grupos Control) se mostró un comportamiento a la baja, tanto el desempeño de los crecimientos de Walmart y Chedraui

se comportan de manera muy similar al crecimiento de ANTAD Supermercados, dicho crecimiento está influenciado en gran medida por el desempeño de Walmart ya que pesa más del 50% de las ventas, por lo tanto si a Walmart y a Chedraui les va mal, entonces el crecimiento total tiende a ser negativo. Para el caso de Comercial Mexicana y Soriana tuvieron un repunte en 2010 y se mantuvieron en 2011, pero para 2013 en general los 4 principales autoservicios presentan caídas muy fuertes en términos de crecimientos, esto nos indica en definitiva que las 4 empresas evaluadas si son representativas del canal de ventas de comercio tradicional de autoservicios, ya que sus ventas suman más del 80 por ciento, las cuales se comportan con tendencia a la baja.

Posteriormente en el segundo análisis se compararon las tendencias de crecimientos en valor de la ANTAD supermercados, ANTAD ropa y calzado y ANTAD mercancías generales (Grupos Prueba) vs Total ANTAD (Grupo Control) donde se determinó que los tres grupos prueba realmente si son representativos del canal de ventas de comercio tradicional de autoservicios con serios decrementos y con tendencia a la baja.

Por último en el tercer análisis se compararon las tendencias de crecimientos en valor de Total ANTAD representando el canal de venta tradicional y al canal de venta de comercio electrónico por Total AMIPCI como (Grupos Prueba) vs el PIB de México (Grupo Control), donde se determinó que el comportamiento del canal de ventas electrónico tiene crecimientos muy superiores al desempeño del canal de ventas tradicional, teniendo un comportamiento totalmente diferente al del Producto Interno Bruto, de tal forma que se puede concluir que el desempeño de comercio electrónico sigue siendo superior al desempeño del comercio tradicional en un 41.9%, por tal motivo el comercio electrónico es una fuente potencial de crecimiento en expansión que podrá ayudar a impulsar las ventas de las tiendas de autoservicio en México, tal es el caso de Superama, donde realmente el comercio electrónico de Superama ha traído grandes resultados a la empresa, considerándose como una estrategia de crecimiento en ventas exitosa que el formato ha utilizado consistentemente para poder lograr el crecimiento en ventas que la compañía requiere, lo que incide en una mayor captación de clientes. El desempeño del canal de ventas tradicional y de comercio electrónico a partir del comportamiento de los indicadores de crecimientos de ventas de cada uno, ayudó a determinar cuál de los canales de venta tiene mejor desempeño.

El plan de mejora propuesto debe considerar la dirección que pretende tener la compañía en cuanto a su modelo de negocio y a su operación, el interés y la participación activa de la alta dirección, compromiso de todos los actores involucrados. El monitoreo continuo de la propuesta y la definición de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas.

No solamente hay que poner en marcha las propuestas sino también considerar los factores externos a los que se enfrenta Superama, como la llegada de nuevos competidores con mayor experiencia en el canal del comercio electrónico, como lo es Amazon, también hay que considerar a otros actores interesados en apoyar el desarrollo de este canal, como son las entidades financieras, las cuales están sumamente interesadas en bancarizar y tecnificar a sus clientes, de esta manera sus costos de operación disminuyen, también la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, que está interesada en monitorear todas las transacciones efectuadas mediante tarjetas de crédito para auditar a los posibles evasores fiscales.

Considerar que Superama cuenta con un gran potencial de crecimiento soportado en el canal de ventas electrónico y que en México es un canal poco explotado, por el mismo hecho de que el comercio electrónico no se encuentra muy implantado en el país, esto hace que muchas empresas vean en éste una oportunidad de negocio. Se podría dar, por tanto, un incremento del número de competidores, por tal motivo es fundamental posicionarse en la mente de los consumidores para que reconozcan que Superama también es una tienda virtual que vende masivamente en el canal de ventas de comercio electrónico.

La metodología propuesta permitió la correcta comparación entre los grupos de prueba y control y para demostrar que el comercio electrónico apoya en definitiva al comercio tradicional ganando clientes que anteriormente no tenía, concluyendo así que el comercio electrónico es un proceso innovador que debe de ser considerado a futuro.

La recomendaciones sugeridas son el continuar con nuevas investigaciones para la aplicación de este tipo de estrategias para hacer más rentables los negocios y las empresas haciendo uso de las nuevas tecnologías sobre todo el uso de los dispositivos móviles que permita a un mayor número de personas tener acceso a internet y por ende al comercio electrónico.

Implementar las experiencias de Superama en otros formatos de negocio de Walmart como lo son, Bodega Aurrera, Mi Bodega, Bodega Aurrera Express y Suburbia.

Que la empresa Walmart de México y Centroamérica, potencialice sus ventas en línea en otros países sin que tenga tiendas físicas, simplemente teniendo un Centro de Distribución localizado en los países en los que no esté presente, usando su red logística o subcontratando a una empresa de envíos, ampliando así su presencia y cobertura internacional.

## Referencias

- adigital. (17 de junio de 2012). *Asociación Española de la Economía Digital*. Recuperado el 16 de febrero de 2014, de Libro blanco del comercio electrónico Guía práctica de comercio electrónico para Pymes: <http://libroblanco.adigital.org/>
- América Retail. (31 de julio de 2013). *Estrategia y negocios*. Recuperado el 22 de octubre de 2013, de <http://estrategiaynegocios.net/>: <http://estrategiaynegocios.net/blog/2013/07/31/chedrahui-baja-los-precios-para-competir-con-walmart/>
- AMIPCI. (15 de Febrero de 2007). Recuperado el 21 de Enero de 2015, de [https://www.amipci.org.mx/estudios/comercio\\_electronico/2007\\_Comercio\\_Electronico\\_Mx.pdf](https://www.amipci.org.mx/estudios/comercio_electronico/2007_Comercio_Electronico_Mx.pdf)
- AMIPCI. (15 de Febrero de 2008). Recuperado el 21 de Enero de 2015, de [https://www.amipci.org.mx/estudios/comercio\\_electronico/2008\\_Comercio\\_Electronico\\_Mx.pdf](https://www.amipci.org.mx/estudios/comercio_electronico/2008_Comercio_Electronico_Mx.pdf)
- AMIPCI. (15 de Febrero de 2009). Recuperado el 21 de enero de 2015, de [https://www.amipci.org.mx/estudios/comercio\\_electronico/2009\\_Comercio\\_Electronico\\_Mx.pdf](https://www.amipci.org.mx/estudios/comercio_electronico/2009_Comercio_Electronico_Mx.pdf)
- AMIPCI. (20 de Febrero de 2011). Recuperado el 22 de Enero de 2015, de [http://www.centroperiodismodigital.org/sitio/sites/default/files/est\\_com\\_electronico\\_2012.pdf](http://www.centroperiodismodigital.org/sitio/sites/default/files/est_com_electronico_2012.pdf)
- AMIPCI. (2014 de Septiembre de 2013). *amipci.org.mx*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de <https://www.amipci.org.mx/es/noticiasx/2178-comercio-electronico-con-tasas-de-crecimiento-del-42>
- AMIPCI. (15 de octubre de 2014). *amipci.org.mx*. Recuperado el 16 de julio de 2015, de <https://www.amipci.org.mx/es/que-es>
- ANECA. (02 de febrero de 2007). *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y acreditación*. Recuperado el 16 de julio de 2015, de <http://www.uantof.cl/dgai/Acreditacion/Documentos/Docs/Pregrado/Elaboracion%20Plan%20de%20Mejoras.pdf>
- Ansoff, I. H. (1976). *La estrategia de la empresa (Dirección de empresas y organizaciones)*. Pamplona - Barcelona: EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- ANTAD. (14 de septiembre de 2014). Recuperado el 14 de septiembre de 2014, de Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C.: <http://www.antad.net/>



- ANTAD. (01 de febrero de 2014). <http://www.antad.net>. Recuperado el 03 de marzo de 2014, de [http://www.antad.net/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=184](http://www.antad.net/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=184)
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1996). *Crecimiento de la empresa: Modalidades y Estrategias*. Madrid: AECA.
- Auferil, B. (05 de marzo de 2013). *ted.com*. Recuperado el 02 de marzo de 2014, de [http://www.ted.com/talks/elon\\_musk\\_the\\_mind\\_behind\\_tesla\\_spacex\\_solarcity.html](http://www.ted.com/talks/elon_musk_the_mind_behind_tesla_spacex_solarcity.html)
- Banco Mundial. (05 de febrero de 2014). *bancomundial.org*. Recuperado el 05 de febrero de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/pais/mexico>
- Banxico. (9 de septiembre de 2014). Recuperado el 9 de septiembre de 2014, de Banco de México: <http://www.banxico.org.mx/portal-inflacion/>
- Banxico. (15 de septiembre de 2014). *Ingresos y Gastos Presupuestales del Sector Público*. Recuperado el 15 de septiembre de 2014, de [banxico.org.mx: http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CG1&sector=9&locale=es](http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CG1&sector=9&locale=es)
- Brandt, R. (2012). *One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com (Kindle Edition)*. EUA: Penguin Group.
- Cadena de Suministro. (11 de julio de 2013). *cadenadesuministro.es*. Recuperado el 01 de abril de 2014, de El e-commerce en España ya supone el 14% de las ventas en el sector retail: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-e-commerce-en-espana-ya-supone-el-14-de-las-ventas-en-el-sector-retail/>
- Controladora Comercial Mexicana. (30 de abril de 2013). *Bolsa Mexicana de Valores*. Recuperado el 25 de septiembre de 2013, de [www.bmv.com.mx: http://www.bmv.com.mx/infoanua/nfoanua\\_453898\\_2012\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/infoanua/nfoanua_453898_2012_1.pdf)
- Controladora Comercial Mexicana. (22 de Octubre de 2014). Recuperado el 22 de Enero de 2015, de [http://www.comerci.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52&Itemid=29&lang=es](http://www.comerci.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=29&lang=es)
- Correa R., A. (1999). *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. La Laguna, España: Universidad de la Laguna.
- Dawn M., A. (15 de mayo de 2009). *Metodología IMTG*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de Leveraing In-Market Testing to make Smarter Choices & ensure Greater ROI in the Hispanic Market:

[http://www.hispanicretail360.com/hispanic360/3C\\_GreaterROI\\_McDonald&Ruiz.pdf](http://www.hispanicretail360.com/hispanic360/3C_GreaterROI_McDonald&Ruiz.pdf)

De la Rosa, G., & Núñez, M. (24 de octubre de 2013). *www.cnnexpansion.com*. Recuperado el 03 de noviembre de 2013, de "La Cómér resurge de sus cenizas": <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/10/23/la-comer-resurge-de-sus-cenizas>

Diccionario de la Real Academia Española. (08 de mayo de 2014). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 08 de mayo de 2014, de [buscon.rae.es](http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=estratega): <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=estratega>

Economiahoy. (18 de marzo de 2015). *economiahoy.mx*. Recuperado el 20 de julio de 2015, de Walmart México invertirá 12.4 mil mdp en 2015; apostará por e-commerce: <http://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-mexico/noticias/6565874/03/15/Walmart-Mexico-invertira-124-mil-mdp-en-2015-apostara-por-ecommerce.html#.Kku8cauNdDK6lQp>

El Economista. (23 de octubre de 2013). *El Economista*. Recuperado el 02 de diciembre de 2013, de <http://www.gslmexico.org/news/?s=Ranking+Global+de+Desarrollo+del+Retail+>

El Financiero. (25 de julio de 2013). *Estrategia y Negocios*. Recuperado el 22 de octubre de 2013, de <http://estrategiaynegocios.net>: <http://estrategiaynegocios.net/blog/2013/07/25/caen-las-ventas-de-chedraui-en-el-segundo-trimestre/>

El Universal. (20 de abril de 2010). Basa Chedraui estrategia en comparacion de precios. *Plano Informativo*.

El Universal. (02 de septiembre de 2013). Preparan reglas para banca móvil. *El Universal*.

Espinosa, E. (7 de octubre de 2013). Consumo pega a Autoservicios. *Excélsior*.

Fernández G., A. I., García R., R., & Ventura V., J. (1988). *Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales*. Documento de trabajo de la Universidad de Oviedo 003, Oviedo.

Fleitman, J. (2015). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México Librería Carlos Cesarman Editorial, Sa.

Flexy. (14 de abril de 2014). *flexy.com.br*. Recuperado el 14 de abril de 2014, de <http://www.flexy.com.br/en/solutions>

Folguera, X. (30 de enero de 2013). *Advertis*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de Comercio electrónico versus distribución tradicional ¿Libertad real o Cautividad

virtual?: <http://www.estrategiasparaganar.com/wp-content/uploads/Comercio-Electronico-versus-Distribuci%C3%B3n-Tradicional.pdf>

Franco, I. (2013). Dinero electrónico: adiós billetes. *Must Tech&Style*, 46-51.

García E. (1974). *Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa* (UNED 2° ed.). Madrid: Esic.

García S., J. C. (19 de noviembre de 2012). *Linkedin.com*. Recuperado el 06 de febrero de 2014, de <http://mx.linkedin.com/pub/juan-carlos-garcia-jcgs68/9/175/b59>

González, F. (06 de noviembre de 2012). *vuelodigital.com*. Recuperado el 18 de julio de 2015, de Cliente tradicional vs cliente online: <http://www.vuelodigital.com/cliente-tradicional-vs-cliente-online-5-grandes-diferencias/>

Grupo Comercial Chedraui. (29 de abril de 2013). *Bolsa Mexicana de Valores*. Recuperado el 25 de septiembre de 2013, de [www.bmv.com.mx: http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua\\_453079\\_2012\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_453079_2012_1.pdf)

Grupo Comercial Chedraui. (30 de Abril de 2014). Recuperado el 22 de Enero de 2015, de <http://www.chedraui.com.mx/>

Henández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). (I. E. C.V., Ed.) México, Distrito Federal, México: McGraw Hill.

Hernández M., L. (03 de septiembre de 2013). Bajo presión, las ventas de Walmart. *El Financiero*.

INEGI. (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2013*. México.

Khurana, Ajeet. (febrero de 2013). Recuperado el 03 de diciembre de 2013, de Top 11 Advantages of Ecommerce Over Traditional Retail; Advantages of Ecommerce: <http://ecommerce.about.com/od/eCommerce-Basics/tp/Advantages-Of-Ecommerce.htm>

Khurana, Ajeet. (enero de 2014). Recuperado el 30 de enero de 2014, de What is Ecommerce?: <http://ecommerce.about.com/od/eCommerce-Basics/f/What-Is-Ecommerce.htm>

Khurana, Ajeet. (febrero de 2014). Recuperado el 30 de marzo de 2014, de <http://ecommerce.about.com/od/eCommerce-Basics/a/Disadvantages-Of-Ecommerce.htm>

La Crónica. (15 de agosto de 2013). FedEx, proveedor de Walmart para ventas por internet. *La Crónica de Hoy*.

Leaners Magazine. (01 de junio de 2013). *leanersmagazine.es*. Recuperado el 06 de febrero de 2014, de Perfil Jeff Bezos, Mucho más que Amazon: [http://www.leanersmagazine.es/pdf/02/LEANERS02\\_JUN2013\\_Perfil.pdf](http://www.leanersmagazine.es/pdf/02/LEANERS02_JUN2013_Perfil.pdf)

McDonald, M. P. (12 de marzo de 2013). *blogs.gartner.com*. Recuperado el 2 de abril de 2014, de Chief Digital Officer, What type does your organization need?: [http://blogs.gartner.com/mark\\_mcdonald/2013/03/12/chief-digital-officer-what-type-does-the-organization-need/](http://blogs.gartner.com/mark_mcdonald/2013/03/12/chief-digital-officer-what-type-does-the-organization-need/)

Noren, E. (8 de julio de 2013). *Digital Business Model*. Recuperado el 4 de julio de 2015, de <http://www.digitalbusinessmodelguru.com/2013/07/analysis-of-amazon-business-model.html>

Notimex. (19 de enero de 2012). Tendrá México 37 millones de dispositivos inteligentes conectados. Mexico, Estado de México, México.

Notimex. (08 de octubre de 2013). Recuperado el 18 de octubre de 2013, de <http://www.notmex.gob.mx>: <http://www.notmex.gob.mx/ntmx/VerNota?cn=272665>

Notimex. (30 de agosto de 2013). Amazon llega por fin a México. *Excélsior*.

Notimex. (18 de septiembre de 2013). Chedraui le apuesta al mercado Premium; confía en que suba el consumo. *El Financiero*.

Notimex. (05 de septiembre de 2013). Tecnología y diseño; retos de tiendas departamentales y autoservicios. *Diario Rotativo, Noticias de Querétaro*.

Nucci, G. C.-V. (agosto de 2011). PBDT - Una folisofía de trabajo. México, Estado de México, México.

Organización Soriana. (29 de abril de 2013). *Bolsa Mexicana de Valores*. (BMV, Ed.) Recuperado el 25 de septiembre de 2013, de [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx): [http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua\\_452896\\_2012\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_452896_2012_1.pdf)

Organización Soriana. (29 de Abril de 2014). Recuperado el 22 de Enero de 2015, de <http://www1.soriana.com/site/?p=9630>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. United States of america: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

- Pastrana, C. (13 de junio de 2013). *comunidad.iebschool.com*. Recuperado el 02 de abril de 2014, de Chief Digital Officer (CDO), al frente de la estrategia online de una empresa: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/chief-digital-officer/>
- Pfaffenberger, B. (2000). *Diccionario para usuarios de computadoras e Internet* (6ta ed.). México: Mc Graw Hill, .
- Porter, M. E. (2011). ¿Que es la Estrategia? *Harvard Business Review*, 115.
- Procter & Gamble. Consumer & Market Knowledge. (21 de diciembre de 2012). Store Match Tool Measurement. México, DF, México.
- Proyectar Colombia. (20 de abril de 2013). *todoecommerce.com*. Recuperado el 01 de abril de 2014, de <http://www.todoecommerce.com/modelos-de-negocios-en-el-e-commerce.html>
- Reforma / Staff. (10 de octubre de 2013). Crecerá 40% el e-comercio durante 2013. *Reforma*.
- Reforma / Staff. (23 de agosto de 2013). Sufrió Julio Regalado para vender. *Reforma*.
- Rodríguez, D. (20 de septiembre de 2013). El e-commerce inmune a crisis. *Excélsior*.
- Rodríguez, K. (02 de abril de 2013). *www.negociosmural.com*. Recuperado el 02 de diciembre de 2013, de Ven liderazgo de Walmart en e-commerce: <http://www.negociosmural.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?id=116907&urlredirect=http://www.negociosmural.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?Id=116907>
- Rondán C., F. J. (septiembre de 2003). Estrategias de precios siempre bajos. Ventajas e inconvenientes. *Distribución y Consumo*, 65-75.
- Sánchez, A. (23 de febrero de 2015). Salva e-commerce al consumo. *Reforma*, pág. 8.
- Sánchez, E. (21 de febrero de 2012). Ambiciosa estrategia de Walmart en el 2012. *El Economista*.
- Santa Rita, I. (18 de marzo de 2015). *cnnexpansion.com*. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/03/18/walmart-detalla-plan-para-duplicar-su-tamano-en-10-anos>
- Schawbel, D. (13 de junio de 2012). *forbes.com*. Recuperado el 06 de febrero de 2014, de Terry Jones on Starting Travelocity.com and Innovation: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/06/13/terry-jones-on-starting-travelocity-com-and-innovation/>

- Soriana. (30 de octubre de 2013). *Soriana.com*. Recuperado el 30 de octubre de 2013, de [www1.soriana.com](http://www1.soriana.com):  
<http://www1.soriana.com/site/default.aspx?p=5118&temprefer=30213011>
- Staff Gadgets. (16 de enero de 2014). *Reforma.com*. Recuperado el 11 de febrero de 2014, de Vive el e-commerce del 2014: [www.reforma.com](http://www.reforma.com)
- Superama. (17 de julio de 2014). Recuperado el 17 de julio de 2014, de <http://www.superama.com.mx/superama/Detalle-de-articulo.aspx?upc=0750119940442>
- Tejeda, C. (03 de octubre de 2013). Se afianza comercio de abarrotes en línea. *El Economista*.
- The Nielsen Company. (15 de abril de 2014). Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.nielsen.com/mexico/es/measurement/retail-measurement.html>
- Torrijos, L. (2012). "Superama Móvil": Primer anaquel virtual en México. *al detalle*.
- Ugarte, J. (28 de enero de 2015). *elfinanciero.com.mx*. Recuperado el 16 de julio de 2015, de Soriana compra 160 tiendas de La Comer por 39,194 mdp: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/acuerdan-venta-de-comercial-mexicana-a-soriana-por-39-194-mdp.html>
- Ugarte, Jesús. (16 de diciembre de 2011). Walmart "saca" farmacias de la tienda. *CNN EXPANSIÓN*.
- Ugarte, Jesús. (05 de enero de 2012). *CNN*. Recuperado el 28 de noviembre de 2013, de <http://www.cnnexpansion.com>:  
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/01/04/los-super-desafian-riesgos-de-recesion>
- Ugarte, Jesús. (09 de julio de 2012). *CNNEXPANSION*. Recuperado el 04 de noviembre de 2013, de [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com):  
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/07/09/soriana-dominara-sector-autoservicios>
- Ugarte, Jesús. (12 de junio de 2013). *CNNExpansión*. Recuperado el 02 de diciembre de 2013, de [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com):  
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/06/12/walmart-lanza-nueva-tienda-en-linea>
- Walmart. (diciembre de 2013). *Neil Ashe*. Recuperado el 04 de diciembre de 2013, de <http://corporativo.walmart.com>:  
<http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/liderazgo/gerencia-ejecutiva/neil-ashe/1qлу/>

- Wal-Mart de México S.A.B. de C.V. (07 de 2013). *WALMEX*. Recuperado el 22 de 10 de 2013, de <http://www.walmex.mx/>: <http://walmex.com.mx/assets/files/Presentaciones/2013/ESP/Walmex%20Webcast%202T13-ESP.pdf>
- Walmart México y Centroamérica. (02 de mayo de 2013). *Bolsa Mexicana de Valores*. Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx/): [http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua\\_454954\\_2012\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_454954_2012_1.pdf)
- Walmart México y Centroamérica. (septiembre de 2013). *WALMEX*. Recuperado el 22 de octubre de 2013, de <http://www.walmex.mx/>: [http://walmex.com.mx/assets/files/Walmex%20-%20Goldman%20Sachs%20\(Sep%2007%202013\)-Ok\\_esp.pdf](http://walmex.com.mx/assets/files/Walmex%20-%20Goldman%20Sachs%20(Sep%2007%202013)-Ok_esp.pdf)
- Walmart México y Centroamérica. (10 de febrero de 2013). *WALMEX*. Recuperado el 27 de noviembre de 2013, de [http://www.walmex.mx/assets/files/Presentaciones/2013/ESP/RCA\\_Feb.2013-ESP.pdf](http://www.walmex.mx/assets/files/Presentaciones/2013/ESP/RCA_Feb.2013-ESP.pdf)
- Walmart México y Centroamérica. (15 de abril de 2014). Recuperado el 21 de enero de 2015, de <http://www.walmex.mx/es/informacion-financiera/historico.html>
- Walmart México y Centroamérica. (17 de julio de 2014). Folleto Superama (vigencia del 15 al 31 de julio del 2014). *Superama "Decidimos ser tu tienda ¡Y Bajamos Mile\$ de Precios!*, 24.
- Wikipedia. (3 de julio de 2014). *en.wikipedia.org*. Recuperado el 17 de julio de 2014, de [http://en.wikipedia.org/wiki/One\\_click](http://en.wikipedia.org/wiki/One_click)
- Wikipedia. (01 de enero de 2014). *wikipedia.org*. Recuperado el 06 de febrero de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Elon\\_Musk](http://es.wikipedia.org/wiki/Elon_Musk)
- Zambrano, L. (10 de octubre de 2013). Incursiona una on-line en ventas mayoristas. *Reforma*.